

JOURNAL OF HUMAN AND WORK

İŞ VE İNSAN DERGİSİ



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

TAOM 2024 ÖZEL SAYI
TAOM 2024 SPECIAL ISSUE

Temmuz | July 2025

e-ISSN 2148-967X

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

Dergi Yönetimi | Journal Management

İş ve İnsan Dergisi
The Journal of Human and Work

Sahibi | Owner
Yönetim Akademisi Derneği

Kurucu | Founder
Faruk Şahin, Muğla Sıtkı Koçman University

Baş Editör | Editor in Chief
Duysal Aşkun Çelik, Rice University, USA & Istanbul Topkapı University, Türkiye

Misafir Editör | Guest Editor
Harun Şeşen, Cyprus International University, Cyprus

Yönetici Editor/Managing Editor
Nihan Birincioglu, Bursa Technical University, Türkiye

Editör Kurulu | Editorial Board (In Alphabetical Order)

Abdülkadir Varoğlu, Baskent University, Türkiye
Amer Al-Atwi, University of Ai-Qadisiyah, Iraq
Anindo Bhattacharje, Woxsen University, India
Arshia Kaul, University of Melbourne, Australia
Ayşın Paşamehmetoğlu, Özyegin University, Türkiye
Azmi Yalçın, Çukurova University, Türkiye
Bengu Hirlak, Kilis 7 Aralık University, Türkiye
Cenk Sozen, Baskent University, Türkiye
Demet Varoğlu, TOBB Ekonomi ve Teknoloji University, Türkiye
Erhan Aydın, Liverpool John Moores University, UK
Gamze Ebru Çiftçi, Hitit University, Türkiye
Gokhan Kerse, Kafkas University, Türkiye
Harun Sesen, International Cyprus University, North Cyprus
Huseyin Çiçeklioğlu, Mersin University, Türkiye
Inan Eryilmaz, Süleyman Demirel University, Türkiye
Musarrat Shaheen, Woxsen University, India
Perihan Şenel Tekin, Ankara University, Türkiye
Ufuk Basar, Istanbul Ticaret University, Türkiye
Vala Lale Tuzuner, Istanbul University, Türkiye
Wafaa Galal Marzouk, Badya University, Egypt

İstatistik Editörleri | Statistics Editors

Abdullah Yılmaz, *Selçuk University*
Volkan Aşkun, *Akdeniz University*
İhsan İlker Çitli, *İstanbul Medipol University*

Yabancı Dil Editörü | Foreign Language Editor

Meral Kızrak, *Başkent University*

Türkçe Dil Editörü | Turkish Language Editor

Kübra Mert Mahan, *Recep Tayyip Erdoğan University*

Teknik Editörler | Technical Editors

Edib Ali Pehlivanlı, *Aksaray University*
Ülfet Uzunkoca, *İstanbul Atlas University*
Hümeysra Nur Hatipoglu, *İstanbul Ticaret University*
Nida Bengisu Torun, *Bursa Technical University*
Gür Şengün, *İzmir Ekonomi University*
Burçe Erman, *Dokuz Eylül University*

Danışma Kurulu | Advisory Board (In Alphabetical Order)

Ahmet Ferda Çakmak, *Zonguldak Bulent Ecevit University*
Asena Altın Gülova, *Manisa Celal Bayar University*
Aygen Oksay, *Suleyman Demirel University*
Aysun Kanbur, *Kastamonu University*
Azize Ergeneli, *Hacettepe University*
Belgin Aydıntan, *Ankara Hacı Bayram Veli University*
Engin Kanbur, *Kastamonu University*
Esra Aydın, *Izmir Democracy University*
Eylem Bayrakçı, *Isparta University of Applied Science*
Fatih Çetin, *Baskent University*
Faruk Şahin, *Mugla Sitki Kocman University*
Gülten Gümüştekin, *Canakkale Onsekiz Mart University*
Hatice Necla Keleş, *Bahcesehir University*
İnci Artan, *Marmara University*
Mahmut Paksoy, *Istanbul Kultur University*
Mine Afacan Fındıklı, *İstinye University*
Mustafa Sağsan, *European University of Lefke*
Nejat Basım, *Baskent University*
Nurat Atsan, *Akdeniz University*
Pinar Sural Ozer, *Dokuz Eylul University*
Selami Sargut, *Baskent University*
Senay Yurur, *Yalova University*
Turksel Bensghir, *Ankara Hacı Bayram Veli University*
Ozlem Cetinkaya Bozkurt, *Burdur Mehmet Akif Ersoy University*

Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office and Address

Yönetim Akademisi Derneği
Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Fatih Sultan Mah. Bağlıca Kampüsü,
Eskişehir Yolu 18.km, 06790 Etimesgut/Ankara, Türkiye
Tel: +903122466666-1784

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

Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

The journal is listed / abstracted in

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

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

İletişim Bilgileri Contact Information

Yönetim Akademisi Derneği, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Fatih Sultan Mah. Bağlıca Kampüsü, Eskişehir Yolu 18.km, 06790 Etimesgut/Ankara, Türkiye

Tel : +903122466666-1784

E-posta : duysalaskuncelik@topkapi.edu.tr (Baş Editör | Editor in Chief)
nihan.bircioglu@btu.edu.tr (Editör | Editor)

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

İçindekiler | Table of Contents

Araştırma Makalesi Research Paper	
Başlık Title Yazar/lar Author/s	Sayfa Pages
Afetle Mücadelenin Arka Planı: ARFF Personelinin İş Stresi ve Stresle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma (Background of Disaster Management: A Phenomenological Study on Job Stress and Coping Strategies of ARFF Personnel) Tugay Öney, İnan Eryılmaz, Mehmet Dinç, Eylem Bayrakçı	1-13
İş Dünyasında Konformist Davranışlar ve İşten Ayrılma Niyeti..... (Conformist Behaviors and Turnover Intention In Business World) Ayşe Gökçen Kapusuz, Tuğba İmadoğlu Kalkan	14-21
Yönetmel Koçluk Becerisi Algısının Çalışan Memnuniyetine Etkisi..... (The Effect of Managerial Coaching Skills Perception on Employee Satisfaction) Beyhan Gürbüz, Yonca Bir, Murat Koç	22-32
Relationship between Personality Traits and Opportunity Recognition: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness and Conditional Indirect Effect of Self-Efficacy..... (Kişilik Özellikleri ve Fırsat Tanıma Arasındaki İlişki: Girişimcilik Uyanıklığının Aracılık Rolü ve Öz Yeterliliğin Koşullu Dolaylı Etkisi) Murat Güney, Mehmet Turan	33-47
Bireysel Yaratıcılığın Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü (The Mediating Role of Innovative Work Behaviors in the Impact of Individual Creativity on Organizational Agility) Tuba Bıyıkbeyi, Muhammed İkbal Sağıroğlu	48-60
The Sticky Floor Phenomenon: A Bibliometric Analysis (Yapışkan Zemin Olgusu: Bibliyometrik Analiz) Tina Shabsough, Mustafa Ege Koç, Zeynep Özsoy	61-76
Popüler Kültürde Kadın Liderliğinin İnşası: Türkiye ve Güney Kore Dizileri Bağlamında Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (The Construction of Women's Leadership in Popular Culture: A Cross-Cultural Comparison in Turkish and South Korean TV Series) Serenay Erarslan, Ozan Ağlargoç	77-92

Derleme Review	
Toplumsal Adalet Algısının Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerindeki Rolü: Literatür Temelli Bir İnceleme (<i>The Role of Social Justice Perception on Organizational Justice and Cynicism: A Literature-Based Review</i>) Meral Sert, Olcay Bige Aşkun	93-106

Araştırma Makalesi

Afetle Mücadelenin Arka Planı: ARFF Personelinin İş Stresi ve Stresle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma

Background of Disaster Management: A Phenomenological Study on Job Stress and Coping Strategies of ARFF Personnel

Tugay Öney^a, İnan Eryılmaz^b, Mehmet Dinç^c, Eylem Bayrakçı^d

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

İş Stresi, Deprem,
Havacılık Sektörü,
ARFF Personeli.

Tarihler :

Geliş 9 Ağustos 2024
Düzeltilme Geliş
4 Ekim 2024
Kabul 8 Ekim 2024

ÖZ

Havacılık sektörünün güvenliğinin ve uçuş emniyetinin önemli bir halkası olan hava araçlarından kurtarma ve yangınla mücadele (ARFF) biriminin esas politikası "en iyisini ummak" ve "en kötüsüne hazır olmak"tır. Bu politika çerçevesinde ARFF hizmeti havacılık alanında olduğu kadar acil durum ve afet durumlarında da 7/24 göreve hazırdır. Küçük bir hatanın felaketle neticelenebileceği bir iş olan ARFF hizmetinde çalışanların acil durum ve afetlerdeki faaliyetlerinde mesleki strese maruz kalması ise kaçınılmazdır. Bu nedenle çalışmanın amacı 2023 yılında Türkiye'de yaşanan deprem felaketinde görev alan ARFF birimi personelinde iş stresini ve yaşanan iş stresine ilişkin mücadele deneyimlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni seçilmiştir. Veriler 13 ARFF personeli ile yarı yapılandırılmış görüşme kullanılarak toplanmıştır. Görüşme verileri yazıya geçirilerek düzenlenmiş, anlamlı veriler saptanarak temalar oluşturulmuştur. Çalışmanın bulgularına bakıldığında, Çalışanların çoğunluğu ana stres kaynağı olarak çalışma koşullarını vurgulamıştır. Yönetim uygulamaları, işin türü/doğası tehlike veya risk ve yaşam olayları diğer stres kaynakları olarak bulgulanmıştır. İş stresine bireysel yaklaşımların ise çoğunlukla psikolojik müdahaleler olduğu görülürken, kurumsal müdahalelerde çalışma yapısı ve yönetim uygulamalarının etkisinin önemli derecede olduğu görülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:

Job Stress,
Earthquake, Aviation Sector,
ARFF Personnel.

Article history:

Received 9 August 2024
Received in Revised Form
4 October 2024
Accepted
8 October 2024

ABSTRACT

The main policy of the Aircraft Rescue and Fire Fighting (ARFF) unit, which is an important link in the safety and security of the aviation sector, is to "hope for the best" and "be ready for the worst". Within the framework of this policy, the ARFF service is ready for duty 24/7 in emergency and disaster situations as well as in aviation. It is inevitable that ARFF service employees are exposed to occupational stress during their activities in emergencies and disasters, which is a job where a small mistake can result in disaster. For this reason, the aim of the study is to determine the job stress in the ARFF unit personnel who took part in the earthquake disaster in Turkey in 2023 and their experiences of struggling with job stress. For this purpose, phenomenology design was selected from qualitative research methods. Data were collected through semi-structured interviews with 13 ARFF personnel. The interview data was edited by transcribing, meaningful data was determined and themes were created. When the findings of the study are examined, it is seen that the majority of the employees stated working conditions as the main source of stress, while management practices, type/nature of work, danger or risk and life events were found to be other sources of stress. Individual approaches to job stress were mostly psychological interventions, while organizational interventions were found to be significantly influenced by work structure and management practices.

^a Sorumlu Yazar, Dr., Türk Silahlı Kuvvetleri, tugay128@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2883-5889

^b Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, inaneryilmaz@sdu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-8307-2402

^c Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, mehmedinc@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9871-3532

^d Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, eylembayrakci@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8006-9160

1. GİRİŞ

Afet, yerel kapasiteyi aşan, ulusal veya uluslararası düzeyde dış yardım talebini gerektiren bir durum veya olay; büyük hasara, yıkıma ve insanların acı çekmesine neden olan, öngörülemeyen ve çoğu zaman ani bir olaydır (Ocal, 2019). Dünya çapında afetlerin sayısının artmasıyla birlikte çok sayıda insan etkilenmiş ve aynı zamanda kurtarma çalışmalarına katılan kişilerin fiziksel, psikolojik ve sosyolojik sağlıkları üzerinde de zararlı etkiler yaratmıştır (Pajardi, D'Agostino, Gagliardini, Pepi & Colli, 2023).

Önceki yıllarda yürütülmüş hatırı sayılır sayıda çalışma (Cénat, McIntee & Blais-Rochette, 2020; Dai, vd., 2016) afetlerin hayatta kalanlar üzerindeki psikolojik etkisine odaklanırken, son zamanlarda kurtarma görevlilerine de daha fazla ilgi gösterilmesi gerektiğini vurgulayan çalışmalar (Berger vd., 2012; Faturrahman & Eny Sri Haryati, 2023; Van der Velden, Van Loon, Benigh & Eckhardt, 2012) öne çıkmaktadır. Kurtarma çalışanları, afet olaylarının ardından insanlara yaşamın, mülkün ve çevrenin korunması konularında yardım sağlayan görevli profesyonelleri ifade etmekte (Prati, Pietrantonio & Cicognani, 2010) ve bu çalışanlar; itfaiyeciler, polis memurları, askeri personel/askerler, sağlık kurtarma görevlileri ve çeşitli afetlerde insanları tehlikeden kurtaran, akut tıbbi bakım sağlayan ve mağdurları güvenli tesis ve ortamlara nakleden profesyonel olmayan gönüllüler gibi uzmanlardan oluşmaktadır (Berger vd., 2012). Hava araçlarından kurtarma ve yangınla mücadele (aircraft rescue and fire-fighting -ARFF-) personeli de adı geçen kurtarma çalışanları arasında sayılmakta ve hatta bazı çalışmalarda ARFF personeli, polis, itfaiyeciler, arama kurtarma ve acil tıbbi hizmetler “ilk müdahale ekipleri” (first responders) (Folwell & Kauer, 2018) biçiminde tanımlanmaktadır.

ARFF personelinin de içerisinde olduğu ilk müdahale ekipleri, çalışma ortamlarında her gün stres yaşamaktadır. Çünkü bu meslek grubu, travmatik deneyimlerle ilişkili görev ve sorumlulukları içeren, yüksek riskli ve stresli olarak kabul edilmekte (Eryılmaz, Dirik & Öney, 2024), can ve mal kurtarma sorumluluklarını içeren görevlerinden kaynaklı rutin olarak travmatik ve stresli deneyimlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Declercq, Meganck, Deheegher & Van Hoorde, 2011).

ARFF personelleri, stresli olayların meydana gelmesini engelleyemese de onlar hakkındaki düşüncelerini değiştirerek olaylarla başa çıkma gücüne sahip olabilir. Bu bakış açısından yola çıkarak çalışma, iki teoriyi temel almaktadır. İlki Lazarus ve Folkman'ın (1984) stres ve baş etme

konusundaki Bilişsel Değerlendirme Teorisi, bireyin stres etkenlerini yorumlama şeklinin, duygusal tepkiler, davranışsal tepkiler ve baş etme çabaları açısından buna nasıl tepki vereceğini belirlediğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu teori, ARFF personelinin çevredeki stresörlerden nasıl etkilendiklerini, yaşamın günlük stresörleriyle nasıl karşılaştıklarını ve stres etkeninin durumsal yönlerine bağlı olarak başa çıkma tarzlarının nasıl farklılaşabileceğini tanımlamada yardımcı olabilmektedir. İkincisi, ARFF personelinin stresi iletişimsel olarak nasıl yönettiklerini açıklamak için Bursleson ve Goldsmith'in (1998) Konuşma Yoluyla Uyarılan Yeniden Değerlendirme Teorisidir. Bursleson ve Goldsmith (1998), sıkıntılı bir duygusal durumu değiştirmenin tek yolunun, bireyin duygusal sıkıntısının altında yatan ve onu oluşturan değerlendirmeleri değiştirmesi olduğunu savunur. Stres gibi duygusal sıkıntılar yaşayan insanlar, stresli olaylar hakkındaki düşüncelerini ve bunlarla nasıl ilişki kurduklarını değiştiren iletişim kurabilir; bu da onların duygusal durumlarını değiştirebilir ve onlara başa çıkmada yardımcı olabilir.

Stresle başa çıkma yetenekleri, ARFF personelinin acil durumlarda etkili bir şekilde çalışma kapasitelerini etkilemektedir. Çünkü acil durum ve afetlerde tüm canlıların hayatlarının kurtarılmasında kendi hayatlarını riske atan bu ekipler görevleri öncesi, sırası ve sonrasında iş stresi ile karşılaşmaktadır. Yaşanılması doğal olduğu değerlendirilen bu iş stresine karşın kurtarılan her bir canlının, kurtarma personellerinin psikolojileri üzerinde olumlu etkileri de bulunmaktadır. Wang, Yip ve Chan (2016), 2008'de Çin'de depremde en çok etkilenen bölgelerdeki acil yardım görevlilerinin refahını 70 adet çalışan örnekleminde inceledikleri çalışmada, uzun çalışma saatleri ve işle ilgili faktörlerin acil yardım çalışanlarının iş stresi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu buna karşın afet mağduru bile olan acil yardım çalışanlarının afetlere müdahalede bulunmalarının ruh sağlıkları için yararlı olabileceğini tespit etmiştir.

Bununla birlikte vardiyaların uzun olması, güvenlik tehlikeleriyle uğraşılması, diğer insanların hayatları üzerinde doğrudan ve hayati düzeyde sorumlu olunması, ekipman kullanımının tam ve doğru bilinmemesi gibi unsurlar da acil yardım çalışanları üzerinde ciddi stres unsuru oluşturmaktadır (Ma vd., 2015; Schaefer Solle vd., 2018). Benzer şekilde O'Rourke ve Hyland (2021), yangın söndürme ve arama kurtarma çalışanlarının yaş ve hizmet süreleri arttıkça yaşadıkları stres seviyeleri arasında pozitif bir ilişki içinde olduğunu tespit etmeleri literatürdeki bulguları desteklemektedir.

Deprem Dairesi Başkanlığı (2023) raporunda; Türkiye’de 06 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş ili Pazarcık merkezli 7.7 ve 7.6 Mw. büyüklüğünde iki deprem ve buna paralel binlerce artçı deprem meydana geldiğini belirtmektedir. Bu depremlerde toplam 14.740 arama kurtarma personeli, havacılık unsuru olarak birçok bakanlık ve müdürlükten temin edilen toplam 116 adet helikopter ve 78 adet uçak ile 12.000’nin üzerinde sorti gerçekleştirilerek müdahalede bulunduğu da belirtilmektedir. Havacılık unsurunun ayrılmaz bir parçası olan ARFF personelleri de yüzyılın afeti olarak değerlendirilen bu deprem felaketinde, tabi afetler ve geniş kitleleri etkileyen toplumsal olaylara müdahale etmeyi mümkün kılan DHMİ (2003)’nin ilgili yönetmeliği kapsamında arama kurtarma faaliyetlerinde görevlendirilmiştir. ARFF birimi personelinin fiziksel ve zihinsel olarak oldukça zorlayıcı ve tehlikeli bir iş olduğundan yaşadıkları strese ilaveten deprem gibi 7/24 yaşanabilecek ve öngörülemez acil durum ve afet durumlarında faaliyetlerde bulunmasının stres düzeyini daha da artırması kaçınılmazdır (Kalimo, Lehtonen, Daleva & Kuorinka, 1980).

Yaptıkların işin doğası gereği yaralanma ve ölüm riski yüksek olan ARFF personellerinin deprem gibi öngörülemez ve büyük risk içeren afetlerde arama kurtarma faaliyetlerine katılması sonucunda, çalışanlar üzerinde ne tür bir stres oluşturduğu literatürde önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Buna ek olarak ARFF biriminde çalışanların işleriyle ilişkili stresle başa çıkmak zorunda olduklarından (Brown, Mulhern & Joseph, 2002), bu personellerin stres düzeyini bilmek, iş yerinde yaşanan strese karşı başa çıkma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olması açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir (O’Rourke & Hyland, 2021). Bu bağlamda mevcut araştırma belirlenen iki araştırma sorusuna cevap aramak için tasarlanmıştır. Bu sorular; “ARFF personeli doğal afet görevlerinde neleri iş stresinin kaynağı olarak görmektedir?” ve “ARFF personeli deneyimledikleri işle ilgili stres kaynaklarıyla nasıl başa çıkmaktadır?” olarak belirlenmiştir. Araştırma ilgili literatürden hareketle araştırma sorularına cevap aramaya çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Stresi ve Başa Çıkma

Stres kavramı Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, dert, elem anlamlarında kullanılırken, 18. ve 19. yy’de güç, zorluk, baskı gibi anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2001). İlk stres araştırmacısı olarak bilinen ve stresi *Genel Uyum Sendromu* adı altında ele alan Selye’ye

(1976) göre stres, gerçekte belli tehdit edici çevresel durumlara fizyolojik bir tepkidir. French, Caplan & Harrison (1982) ise, çalışan stresinin kişinin beceri ve yetenekleri ile iş ve iş yerinin talepleri arasındaki uyum yokluğundan kaynaklandığını belirtir. Lazarus & Folkman’ın (1984) *Transaksiyonel Teorisi*’ne göre psikolojik stres, kişi ile çevre arasında, kişinin kaynaklarını zorladığı veya aştığı ve refahını tehlikeye attığı şeklinde değerlendirilen özel bir ilişkidir. Çalışan stresine giden yolda literatürde öne çıkan bu üç stres tanımlaması, stresli olaylara karşı bazı önemli tepkiler (fizyolojik ya da psikolojik) olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla çalışan stresi, tehdit edici veya yıpratıcı olarak algılanan bir olaya, fizyolojik veya psikolojik tepkiler olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın konusu olan stres kavramı organizasyonel olarak ele alındığında her bireyin yaptığı iş gereği karşılaştığı, endişe yaratan en yaygın sorunlardan biri olarak ortaya çıkan, insanlarda iş yeri veya işyerlerindeki belirli iş durumları nedeniyle kendilerini hasta, rahatsız veya gergin hissetmelerine neden olan sürece bir tepki olarak görülmektedir (Sari, Astuti & Nurtjahjono, 2015; Sianturi, Handayani, Handayani & Muda, 2021). Buradan hareketle, iş stresi; “İşle ilgili faktörlerin çalışanın psikolojik ve/veya fizyolojik durumunu değiştirecek şekilde etkileşime girdiği ve kişinin normal işleyişinden sapmaya zorlandığı bir durum” (Newman & Beehr, 1979) ve “Bireyin işin baskılarına, zorluklarına ve gereksinimlerine yanıt vermek için yeterli kaynağa sahip olmadığını hissetmesi durumu” (Curbow, Spratt, Ungaretti, McDonnell & Breckler, 2000) biçimlerinde tanımlanmaktadır.

İş stresi; cinsiyet, yaş, hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi bireysel faktörler ile iş yükü, çalışma süresi, rol belirsizliği ve vardiyalar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bunlara ek olarak bireysel roller, iş dışındaki faktörler, işteki kişiler arası ilişkiler, örgütsel yapı, iklim ve kariyer gelişimi gibi örgütsel faktörlerden de kaynaklanabilir (Sianturi vd., 2021; Stranks, 2005). Hans, Mubeen, Khan ve Saadi (2014), tepkisel bir süreç olan ve birçok faktörle ilişkilendirilen iş stresinin ise, bir örgütün performansını etkileyen hayati bir örgütsel sorun olduğunu belirtmektedir.

Bir örgütün performansı üzerinde hayati bir role sahip işle ilgili stres faktörleri ve görev sırasında potansiyel travmatik olaylara sürekli maruz kalma göz önüne alındığında, olumsuz duygularla başa çıkma becerisi, acil yardım çalışanlarının günlük görevlerinde sağlıklı kalmak ve işlerini düzgün bir şekilde yürütmek için çok önemli bir bileşendir. Felaketle sonuçlanabilecek bir olay daha yaşanmadan önce, yaşanabilecek olumsuz

duygularla baş edebilme yetkinliğinin kazanılması için hazırlık aşamasındaki faaliyetlerin önemi büyüktür. Bu faaliyetlerin kurtarma çalışanlarının hem fiziksel hem de psikolojik performansı üzerindeki etkisi oldukça büyüktür (Gärtner, Behnke, Conrad, Kolassa & Rojas, 2019).

Kurtarma çalışanları, yüksek düzeyde psikososyal iş stresi ve depresyon yaşama riski altındadır. Bu popülasyonda, psikososyal faktörler çevresel faktörlerden ve işle ilgili kazaların yarattığı fiziksel ve zihinsel gerginlikten daha karmaşık ve çok yönlü görünmektedir (Lusa, Punakallio, Luukkonen & Louhevaara, 2006). Özellikle kitlesel afet durumlarında, ölü bedenlere ve enkaz kalıntılarına maruz kalmanın afet çalışanları için bu stres düzeyini artırdığı bilinmektedir (Benedek, Fullerton & Ursano, 2007).

Arama kurtarma biriminde görev alan çalışanların acil durum ve afetlere müdahale esnasında yaşadıkları strese dair çalışmalara ilaveten örgütsel davranış literatüründeki çalışmalar incelendiğinde; Smith, DeJoy, Dyal ve Huang (2017) Amerika Birleşik Devletleri'nde görevli 208 adet itfaiyeci örnekleminde tükenmişliği inceledikleri çalışmada, itfaiyecilerin iş stresinin tükenmişlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir. Duran, Woodhams ve Bishopp (2018), Birleşik Krallık'taki itfaiye çalışanları ve işverenleri arasındaki psikolojik sözleşme, iş yeri stresi, stres yönetimi stratejileri ve refahları hakkındaki inançlarını ve deneyimlerini açığa çıkarmıştır. Morman, Schrodtt & Adamson (2020) ile Sakirun ve Dousin (2022) itfaiyecilerin iş stresinin iş tatmini ve performansları üzerinde negatif etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Başa çıkma kavramı, bireyin fizyo-psiko-sosyal durumunda dengesizliğe neden olan stresli bir uyarıyı yönetme veya değiştirme çabası olarak tanımlanmaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Problem odaklı başa çıkma, doğrudan stresin kaynağını (stres etkeni) değiştirmeyi amaçlayan bir başa çıkma tarzını ifade eder. Bu planlama, yüzleşme ve bunun sonucunda problem çözme yoluyla yapılabilir. Sorun odaklı stratejilerin uygulanması olumludur ve dengeli bir durumun geri dönüşünü teşvik eder. Duygu odaklı başa çıkma, destek aramak, duyguları açığa vurmak, duyguları önlemek veya bastırmak yoluyla stresin duygusal etkisindeki değişimi ifade eder. Duygu odaklı stratejiler genellikle olumsuzdur, dolayısıyla dengeli bir duruma dönüş süresini uzatır. Lazarus ve Folkman (1984) aynı zamanda problem ve duygu odaklılığın karşılıklı olarak kolaylaştırıcı olabileceğini ve başa çıkma sürecinde her birinin birbirleri üzerinde bir tür etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Daha sonra Park ve Folkman (1997), bir durumun anlamını yönetmek için bilişsel stratejilerin kullanıldığı farklı bir başa

çıkma türü olan anlam odaklı başa çıkmayı tanımlayarak, Lazarus ve Folkman'ın (1984) teorisini desteklemiştir. Anlam odaklı başa çıkma, kişinin stresli bir işlemin anlamını değiştirmek için değerlerden, inançlardan ve hedeflerden yararlanarak baş etme çabaları hakkında konuşması için uygun bir yol olarak görülmüştür. Ayrıca, sosyal bağlamdan etkilenen ve ona tepki veren başa çıkma tepkilerine atıfta bulunan sosyal başa çıkma, teoriye daha sonra eklenmiştir (Gottlieb & Bergen, 2010).

İlk müdahale birimi çalışanlarının işle ilgili stresle başa çıkmaları üzerine yapılan önceki araştırmalar, farklı başa çıkma strateji ve tekniklerinin kullanılabileceğini önermiştir. Marmar, Weiss, Metzler, Ronfeldt ve Foreman (1996) bir depremden sonra kurtarma çalışanlarını incelemiş ve ayrışmanın daha genç yaş, daha fazla kritik strese maruz kalma, daha fazla algılanan tehdit ve kaçış-kaçınma, öz kontrol ve aktif problem çözme yoluyla başa çıkma ölçümlerinde daha yüksek puanlarla ilişkili olduğunu bildirmişlerdir. Chamberlin ve Green (2010), yaşlı itfaiyecilerin daha fazla genel sıkıntı bildirdiğini ancak travma sonrası stres belirtilerinde artış olmadığını tespit etmiştir. Young, Partington, Wetherell, St Clair Gibson ve Partington (2014), Birleşik Krallık'ta itfaiyecilerin kullandığı başa çıkma tepkilerinin çoğunluğunun iki temel başa çıkma mekanizmasından (problem odaklı ve duygu odaklı) problem odaklı kategoriye, üçüncüsünün duygu odaklı kategoriye ait olduğu ve geri kalanın iki mekanizmadan bir karışımı temsil ettiği sonucuna varmıştır. Araştırmacılar ayrıca, itfaiyecilerin stres etkeniyle baş etmenin en etkili yolunu kullanan, yani kontrol edilebilir durumlarda problem odaklı, kontrol edilemeyen durumlarda ise duygu odaklı bir grup profesyonel olduğunu göstermiştir. Bulgular aynı zamanda stresle başa çıkma sürecinde akran desteği ve dayanışmanın önemli rolüne, istasyonda yapılan konuşmalarda mizahın varlığına, eğitim uygulamalarının rolüne ve gerçek olayların vekili olarak hareket eden simüle edilmiş deneyimlere işaret etmiştir.

Literatür incelendiğinde iş stresinin birçok alanda ve birçok konu ile ilişkisinin analiz edildiği görülmektedir. Buna karşın havacılık sektörünün emniyet halkası ve acil durumlardaki öncü kuvveti olan hava araçlarından kurtarma ve yangınla mücadele (ARFF) personellerinin arama kurtarma faaliyeti kapsamında depremde görev alması neticesinde iş stresinin oluşup oluşmadığı henüz belirsizdir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, arama kurtarma ve söndürme faaliyeti ifa eden ARFF personellerinin iş stresi düzeylerini derinlemesine değerlendirerek, iş stresinin temel nedenlerini ve iş stresine etkili müdahalelere ilişkin algılarını ortaya koymaktır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, Türkiye’de 2023 yılında yaşanan deprem afetinde görev alan havalimanı kurtarma ve yangınla mücadele (ARFF) birimi personeli üzerinde ne tür bir iş stresi oluşturduğu ve yaşadıkları iş stresine müdahale hakkında veri toplamayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan teknik ise yarı-yapılandırılmış görüşmelerdir. Nitel yaklaşım, verilerin çalışmaya katılanların yaşam deneyimlerinin ayrıntılarını yakalayabildiği bu gibi az araştırılmış alanlar için de uygundur (Mason, 2002; Schonfeld & Mazzola, 2013). Bu perspektiften çalışmamız, Türkiye’de yaşanan kitlesel afette görev alan ARFF çalışanlarının iş stresi üzerindeki etkilerini daha iyi anlamaya ve stresle ilişkili faktörler hakkında fikir edinmeye yönelik bir girişimdir. Deprem gibi ani gelişen bir afet önceden tahmin edilemediğinden çalışmamız keşifselidir.

Bu çalışmada kullanılan örneklem amaca yöneliktir ve katılımcıların afete müdahale ettikleri günlerde yaşadıkları iş stresi deneyimlerini araştırmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir; tüm katılımcıların deprem afeti yaşama ve depremde arama kurtarma çalışmalarına katılma gerekliliği bulunmaktadır. Dâhil edilme kriterlerini karşılayan çalışanlarla yüz yüze görüşülerek çalışmanın niteliği hakkında bilgi verilmiş ve çalışmaya katılım için mutabakata varılmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır ve görüşmeler yüz yüze ve mümkün olduğunda görüşülen kişinin iş yerinde mahremiyetin sağlandığı bir odada gerçekleştirilmiştir. 2023 yılının Nisan ve Haziran ayları arasında toplam on üç adet görüşme gerçekleştirilmiş olup, görüşmeler ortalama olarak 35 dakika sürmüştür. Tüm görüşme verileri, katılımcıların talebi üzerine ilk yazar tarafından Türkçe dilinde yazıya geçirilmiş ve kodlanmıştır. Araştırmada strese ve/veya neden olabilecek faktörlere, iş yerinde stres yönetimine ilişkin kişisel deneyimlere ve/veya tavsiyelere ve işle ilgili stresi yönetmek için etkili bireysel ve kurumsal müdahalelere ilişkin deneyimlere odaklanılmıştır. Genel olarak araştırma formu, literatür taramalarından elde edilen bilgilere dayanarak oluşturulan açık uçlu 8 adet sorudan oluşmaktadır. Görüşmeler, “İşinizi nasıl tanımlarsınız, genel olarak değerlendirdiğinde işinizi stresli buluyor musunuz?” gibi açık uçlu genel sorularla başlamıştır. Ardından “Yaşadığınız depremden sonra işinizde stres düzeyiniz nasıl değişti? Bu durumu nasıl yönettiniz?”, “Yaşadığınız depremden sonra rahatsız hisseden meslektaşınızın yeniden işe dönüşünü sağlayacak en iyi (bireysel ve kurumsal) uygulamalar sizce nelerdir? Bu uygulamaların

yaptığınız işe katkısı veya önemi nedir?” gibi spesifik sorularla devam edilmiştir. Görüşmeler, potansiyel olarak tanımlayıcı bilgiler dâhil edilerek kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür. Toplanan veriler daha sonra dijital ortama aktarılmıştır. Veriler, tekrar eden temaları belirlemek ve tanımlamak amacıyla tematik analize tabi tutulmuştur. Temalar ve alt temalar, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan çerçeve yaklaşımı kullanılarak düzenlenmiştir (Gale, Heath, Cameron, Rashid & Redwood, 2013). Verilerin ilk analizi birinci araştırmacı tarafından yapılmıştır. İlk analizin sonucunda ortaya çıkan kodlama listesi ve kodların oluşmasına esas teşkil eden katılımcı ifadelerinin yer aldığı çıktı tüm araştırmacıların görüşüne sunulmuştur. Araştırmacılar bu çıktıyı esas alarak, kodlama sürecini tartıştıkları iki toplantı yapmışlardır. Tüm kodlar, kategoriler ve temalar hakkında görüş birliği oluşana kadar kodlama süreci tartışmaları devam etmiştir ve bu toplantıların sonucunda tüm bulgular üzerinde tam bir görüş birliği elde edilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan 25.04.2024 tarih ve 732757 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların %52,6’sının 34 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Görüşülen katılımcıların %77,3’ü kendi alanında lisans öğrenim seviyesindedir. Diğer taraftan katılımcıların Havalimanı Kurtarma ve Yangınla Mücadele birimi alanında iş deneyimlerinin ortalaması 7 yıldır. Çalışmaya katılan ARFF çalışanların tamamı erkektir.

Çalışmada daha sonra görüşmelerden elde edilen veriler tematik analize tabi tutulmuştur. Tematik analiz hem gerçekliği yansıtmak hem de “gerçekliğin” yüzeyini açmak veya çözmek için çalışan bir yöntemdir (Braun & Clarke, 2006). Bu yöntem vasıtasıyla veriler kodlanmış, sınıflandırılmış ve yorumlanmış olup çalışmanın amaçlarını yakalayan iki üst tema oluşturulmuştur. Bu temalar:

1. İş yerinde stres nedenleri,
2. Bireysel ve örgütsel stres yönetimi müdahaleleri, olarak belirlenmiştir.

4.1. İş Yerinde Stresin Nedenleri

Katılımcıların ifade ettiği, iş yerinde strese neden olabilecek faktörler şu şekilde ortaya konulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1: İş yerinde Stres Nedenleri

Stresin Ana Kaynakları
Çalışma Koşulları
İş yükü
Yetersiz personel
Ekipman eksikliği
Çalışma saatlerinde katılık
Yönetim Uygulamaları
Baskı, çatışma, rol belirsizliği, destek/takdir eksikliği, haksız muamele
Karar alma süreçlerindeki amir tutumu, özlük haklarındaki eksiklik
Yetersiz iletişim
İşin Türü/Doğası Tehlike veya Risk
Öngörülemezlik, beklenmedik zorluklar, yüksek sorumluluk
Vardiya
Yaşam Olayları
Aile/kişisel sorunlar
Temel fizyolojik ihtiyaçların temin edilememesi
Beklenmedik yaşam olayları

Katılımcıların çoğu ana stres kaynağı olarak çalışma koşullarına atıfta bulunmuştur. Çalışma koşulları temel olarak iş yükü, yetersiz personel, donanım eksikliği ve çalışma saatlerindeki katılık gibi faktörlerle ilgilidir.

Ana stres kaynaklarından biri olan çalışma koşulları incelendiğinde iş yükü, ARFF personelinin hem havacılık alanındaki faaliyetleri açısından hem de afetlere müdahale açısından en önemli bir stres faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.

Öncelikle uçuşlar yoğun olduğundan yaptığımız iş de doğal olarak yoğun. Buna ek olarak yaşadığımız deprem bizleri ciddi strese soktu. Bir yandan uçuş faaliyetine destek vermek bir yandan da depreme müdahale etmek bizi bayağı yıprattı (Katılımcı 7).

Personel olarak sayımız az, üstelik bir ekip de enkazda arama kurtarma çalışmalarına katıldı. Her an meslektaşlarımızdan kötü bir haber alacağız diye gergindik (Katılımcı 9).

Bizim ekipmanlarımız her ne kadar havacılık alanında kullanılsa da birçok malzememizi depremde de kullandık ama enkaz altında canlı tespit etme gibi teknik

ekipmanlarımız olmadığı için o an bizi öyle zor duruma soktu öyle çaresiz hissettirdi ki hayatımda hiç böyle hissetmemiştim (Katılımcı 2).

Asrın felaketi olarak nitelendirilen depremde bir keresinde enkaz altında arama kurtarma faaliyetine katılmışım. Tam bir gün uğraştık ve bir çocuk kurtarmıştık. Ertesi gün işe geldiğimde çok fazla dinlenmeden vardiyaya kaldığım için çok yorgun ve gergindim. (Katılımcı 6).

Görüşülen kişiler tarafından yönetim uygulamaları, çalışma koşullarından sonra en fazla stres kaynağı yaratan unsur olarak ifade edilmiştir. Stres nedeni olarak yönetim uygulamaları; baskı, çatışma, rol belirsizliği, destek/takdir eksikliği, haksız muamele, karar alma süreçlerindeki amir tutumu, özlük haklarındaki eksiklik ve yetersiz iletişim olarak temalanmıştır.

Birkaç meslektaşım özellikle depremde nasıl müdahale edeceğini bilemedi ve malzemeleri etkin kullanamadı. Bu durumda ben daha fazla çalışmak zorunda kaldım ve beni inanılmaz strese soktu. (Katılımcı 12).

Günlerce deprem bölgesinde çalıştım ama benim kadar çalışmayan hatta ne enkazın içine giren ne de uçuş faaliyetine destek vermekten kaçınan meslektaşlarımla aynı takdiri almam bence etik değil (Katılımcı 13).

Deprem olmuş, herkes önce canının sonra malının derdinde ancak amirimin barınma ve yiyecek sorunu ile ilgili karar verme noktasındaki belirsizliği ben başta olmak üzere neredeyse tüm meslektaşlarım inanılmaz gerdi (Katılımcı 5).

Deprem nedeniyle afet izninde iken meslektaşlarımdan birkaçının kurtarma esnasında enkazda kaldığını bildirdiler, çok üzülmüştüm. Hâlbuki enkaz altında kalmamış son anda kurtulmuş (Katılımcı 3).

Diğer stres nedenleri ise, tehlike veya risk, öngörülemezlik veya beklenmedik zorluklar, yüksek derecede sorumluluk ve vardiya şeklindedir.

Hava araçlarında oluşabilecek her türlü söndürme ve kurtarma faaliyeti o kadar riskli ki her an ölüm ve yaralanmalarla karşılaşabileceğimizden çok tehlikeli bir işimiz var (Katılımcı 4).

Bizler havacılık sektöründe her an yangına girebilecek veya canlı kurtarabilecek bir iş yaptığımızdan ne ile karşılaşacağımızı bilemiyoruz. Hele böyle 11 ili etkileyecek binlerce insanın ölmesini hatta tam sayı bilinmese de milyonlarca insanın yurtlarından göçüp gitmesini neden olacak böyle bir ortamda işimi yapacağımı düşünmediğimden çok fazla stres yaşamıştım (Katılımcı 7).

Gerek normal zamanda ARFF personeli olarak gerekse depremde arama kurtarma personeli olarak o kadar sorumluluk yükliydi ki, herkesin olay yerinden kaçtığı yere bizler girip canlıları kurtarma işi bende inanılmaz stres oluşturdu (Katılımcı 11).

Özellikle deprem sonrası personellerin sahada birçok görev alması iş yerinde vardiyaların da sıkça gelmesine neden oldu (Katılımcı 1).

Yaşam olayları ve alt faktörler, ARFF personellerinin stres durumlarına etki eden son faktörler olarak tanımlanmıştır.

Öyle iki deprem yaşadık ki tek aklıma gelen ailem oldu. Ailemi iş yerine getirdim ancak yakın arkadaşlarımızdan ve akrabalarımızdan kötü haberler geldikçe psikolojimiz alt üst olmuştu (Katılımcı 8).

Bir insanın aç ve soğukta kalmasının ne kadar zor olduğunu hele hele bizim gibi kurtarma yapması gereken personellerin aç ve soğukta kalmanın ne kadar stresli olduğunu gördüm. O stres altında insan kendi canını gerçekten düşünmüyor, ne yedim nerede kaldım soğuk muydu hiç hatırlamıyorum (Katılımcı 10).

Ekibimle enkazda arama kurtarma çalışması yaparken ekibimden bir personelin başka bir ildeki yakınına kaybettiği haberini aldık. O personeli hemen yakınının cenaze işleri ilgilenmesi için gönderdik ama ekip olarak çalışırken acaba bu tarz kötü bir haber de bize gelir mi diye beklemek çok kötüydü (Katılımcı 2).

4.2. Bireysel ve Örgütsel Stres Yönetimi Müdahaleleri

Katılımcıların hem iş yerinde hem de aile ortamında stresi yönetmek için yaptıkları müdahalelerle ilgili olarak temalar/faktörler ortaya konmuştur (Tablo 2).

Tablo 2: Bireysel ve Örgütsel Stres Yönetimi Müdahaleleri

Strese Müdahaleler
Bireysel: Psikolojik Müdahaleler
Terapi, danışmanlık
Tamamlayıcı terapi
Bireysel: Eğitim
Organizasyonel beceri kursları
İletişim eğitimleri
Organizasyonel: Çalışma Yapısı
Esneklik İyi planlanmış vardiyalar
Sabit izin günleri
İyi planlanmış vardiyalar
Organizasyonel: Yönetim Uygulamaları
Destekleyici, cana yakın, takdir edici
İletişimsel
İki yönlü geri bildirim
Yönetici yetkinliği
Organizasyonel: Eğitim
Mesleki gelişim kursları
Farkındalık eğitimleri
Organizasyonel: Sağlık Geliştirilmesi
Geliştirilmiş sağlık hizmeti
Sportif etkinlikler

Bu verilere dayanarak bireysel müdahalelere daha az sıklıkla başvurulduğu görülmektedir. Katılım sağlayan ARFF personelinin yaşadıkları iş stresine yönelik müdahalelerde ve beklentilerinin daha çok organizasyonel olduğu görülmektedir. Bu kurumsal müdahalelerin çoğu ise, çalışma yapısı ile ilgilidir. Katılımcılar özellikle, çalışma yapısında esneklik, sabit izin günleri ve iyi planlanmış vardiyaların ARFF personellerinde oluşan iş stresine en etkin çözüm olduğunu ifade etmektedirler.

Deprem felaketinden sonra ekip dağılımları, vardiyalar ve izinler konusunda daha etkin bir çözüm bulunması ve vardiyalarımızda sosyal faaliyetlere daha önem verilmesi bizlerin hem işimize hem de günlük hayatımıza daha hızlı adapte olması sağladı (Katılımcı 4).

Organizasyonel olarak çalışma yapısından sonra iş stresini azaltacak müdahalelerin etkili bir yönetim sistemi geliştirme çabalarıyla sağlanabileceği görülmektedir. Özellikle destekleyici ve iyileştirilmiş yönetim tarzı ve iletişimin yanı sıra iki yönlü geri bildirim havacılık sektörünün emniyet halkası olan ARFF birimi personelinin psiko-sosyal ve mesleki stres faktörüne müdahale üzerinde önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Deprem olduktan sonraki süreçte başta amirimizin soğukkanlılığı ve mesleki tecrübesi olmak üzere tüm personel çözümci yaklaşıyordu olaya. Olumlu ya da olumsuz tüm gelişmeleri birbirimize

aktarıyorduk. Bu sayede bu zorlu süreci daha kolay atlattık (Katılımcı 8).

Katılımcıların hem fikir olduğu bir diğer nokta ise, iş yerindeki eğitim ve kariyer gelişim fırsatlarının işle ilgili stresi yönetmede etkili olduğudur. Az sayıda katılımcı ise, farkındalık eğitiminin faydalı bir stres yönetimine müdahale olduğunu belirtmiştir.

Amirim personeli için hem mesleki hem de kariyeri noktasında eğitim kurslarına göndermek konusunda pozitif düşünceye sahip. Afet bilinci ve diğer aldığım kurslar zorluklarla başa çıkmanın etkili yollarını öğrenmiştim. Bu eğitimler sayesinde hem kendime olan güvenim ve sorumluluk bilincim arttı hem de başkalarını kurtarmanın verdiği mutluluk ve haz bambaşkaydı (Katılımcı 3).

Son olarak, katılımcılar işyerlerinde iş stresini önlemelerine yardımcı olacak bir dizi sağlıklı geliştirme müdahalesi (ör. egzersiz vb.) olduğunu bildirmiştir.

Depremde görev aldıktan sonra tüm personel ben dâhil sağlık kuruluşuna gidip muayene olduk. Yaralanmadığımız halde bile kontrol maksatlı sağlık kuruluşuna gönderilmek çok muhteşem (Katılımcı 2).

Depremden sonra iş yerimiz bizim evimiz olduğundan amirlerimiz ile daha fazla sportif faaliyetler yaparak daha fazla rahatladığımızı gördük (Katılımcı 10).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

ARFF personeli, yürüttükleri mesleğin yüksek riskli olması nedeniyle birçok fiziksel ve psikolojik riskler barındırmaktadır (Kales, Soteriades, Christoudias & Christiani, 2003). Özellikle deprem gibi afetlerde görev üstlenmeleri ARFF personelinin fiziksel, psikolojik ve ruhsal etkilere açık hale getirmektedir. Bu gerçekliklerden hareketle bu çalışmada, depremden etkilenen ve depremde görev yapan Malatya ilindeki hava araçlarından kurtarma ve yangınla mücadele personelinin iş stresi, faktörleri ve müdahalelerine yönelik araştırma boşluğunu yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanarak doldurmaya ve katkı sağlamaya odaklanılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları, ARFF personelinin yürüttüğü iş olan hava araçlarıyla yangın söndürme ve kurtarmanın çalışma koşullarından kaynaklı olarak; iş yükü, yetersiz personel, donanım eksikliği ve çalışma saatlerinde esneklikten uzak katı uygulamalar ile mücadele ettiğini açığa

çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu durum, ARFF personelinin bütün stres kaynağının tetikleyicisi olarak yaptıkları işin temelinde yatan risk ve tehlike olduğu gerçeği ile birlikte depremde aldıkları görevin de önemli bir gerginleştirici olduğunu gözler önüne sermektedir. Çalışmanın bu sonucu, önceki dönemlerde de ARFF personelinin aşırı iş yükü altında çalıştığını (Yoo, Komura, Matsui & Maruyama, 2017; Sato, Techasrivichien, Omori, Ono-Kihara & Kihara, 2019), meslektaşlarının sayısındaki azalmanın nedenini olarak beklenen görevleri yerine getirme konusunda baskı ve kaygı sıklığı (Folwell & Kauer, 2018; McCreary, Fong & Groll, 2017; Sato, Techasrivichien, Omori, Ono-Kihara & Kihara, 2019), yetersiz ekipman veya donanım (Lohala & Sharma, 2022), çalışma saatlerinin uzun, düzensiz ve esneklikten uzak olduğu (Lohala & Sharma, 2022; Ragesh, Tharayil, Raj, Philip & Hamza, 2017) öne süren çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Hatta Türkiye’de yapılan çalışmalara da bakıldığında, oluşabilecek riskli ve tehlikeli durumlarda canlıların can ve mal güvenliğini sağlamak için, içinde bulundukları tehlikeli durumların kurtarma personellerinde strese neden olduğuna dair benzer çalışmalar bulunmaktadır (Akcanbas & Zor, 2021; Baltacı & İşeri, 2024; Kaplan & Öney, 2019).

Çalışma sonuçları, özellikle depremin yıkıcı etkisine ek olarak, ARFF personelinin yönetsel uygulamaların sebep olduğu zorluklarla mücadele ettiğini ve strese maruz kaldığını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü ARFF hizmeti vermek ve depremde zarar gören bireylerin kurtarılmasında görev almak yönetim kademesinin doğru karar alma mekanizmaları, doğru rol model çalışmaları, personele yaptıkları işin karşılığı neticesinde sağlanan doğru özlük haklarıyla sağlanabilecektir. İlk müdahale ekibinden olan polisler odaklanan bir çalışmada (McCreary vd., 2017) aşırı bürokratik uygulamalar, tutarsız liderlik tarzı ve farklı kişilere farklı kuralların uygulanması hissinin örgütsel stresin en öne çıkan alanları olarak bulunması çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışmanın sonuçları ARFF personeline stres oluşturan işin türü ve doğası temelindeki stres faktörlerinin stres kaynağı olabileceğini de ortaya koymaktadır. Önceden yürütülmüş birçok benzer çalışmada da özellikle işin türü ile ilgili risk oluşturan stres kaynaklarından olduğu belirtilmektedir (Islam vd., 2022; Ragesh vd., 2017). Çalışmada son faktör, ARFF personelinin bireysel anlamda yaşamsal süreci içerisinde deneyimlediği olaylar stres kaynağı olmasıdır. Duran vd. (2018), Britanyalı itfaiyecilerin karşılaştığı bir stres etkeni türünün aile sorunları ile ilgili kişisel stres etkeni olduğunu bildirmiştir. İtfaiyeciler, ayrıca kendilerine ayıracak boş zaman bulamamalarını kişisel stres

etkeni olarak bahsetmiş ve ayrıca iş, ev ve sosyal yaşam arasında iyi bir denge kurmanın zorluklarını belirtmiştir. Diğer iki çalışmada (McCreary vd., 2017; Ragesh vd., 2017), arkadaşlarla ve aileyle geçirmek için yeterli zamanın olmamasının ilk müdahale ekibinden sayılan polisler adına öne çıkan operasyonel stres faktörlerinden olduğu öne sürülmüştür.

Çalışmanın ikinci amacı, ARFF personelinin deprem anında yürüttüğü görevle ilgili deneyimlediği stres faktörlerine karşı hangi başa çıkma/müdahale stratejilerini kullandığını açığa çıkarmaktır. Bulgular, ARFF personelinin stres etkenlerini başta problem odaklı başa çıkma olmak üzere duygu odaklı başa çıkma yardımıyla kişi-çevre ilişkisini yönetmek ve stresli duyguları düzenlemek için kullandığı ortaya çıkmıştır. ARFF personelinin deprem esnasında karşılaştıkları sorunları çözerken örgütsel ve bireysel açıdan teknik bilgi ve beceri arayışına dayalı eğitim taleplerinde bulunmaları, geçmiş deneyimlerini kullanmaları, planlamalar yapmaları, öncelikleri belirlemeleri, stresli durumla yüzleşmeyi kolaylaştıracak etkili iletişim becerilerini kullanmaları ve stresi yatıştırma biribirinden farklı stratejileri benimsemeleri onların problem-odaklı başa çıkma stratejilerini daha fazla tercih ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda ARFF personelinin deprem gibi stresli bir durumda, kaçınma yönünde sportif ve fiziksel etkinlikler yaptıklarını, kendilerini ve mental açıdan iyileştirecek tedavi arayışında oldukları ve onların sorun odaklı başa çıkma stratejilerini de kullandıklarını ortaya çıkmıştır. Bu iki strateji yanı sıra duygu ve problem odaklı stratejileri de bir arada kullanmaktadırlar. Buna ek olarak çalışma sonuçları, ARFF personelinin sosyal başa çıkmayı, sosyal bağlamdan etkilenen ve ona tepki veren başa çıkma tepkileri olarak tanımlayan Folkman ve Moskowitz (2004) ile aynı doğrultuda, aktif olarak sosyal destek aradıklarını ve desteği aldıklarını açığa çıkarmıştır.

Çalışmanın bulgularına bakıldığında iş stresine bireysel yaklaşımların çoğunlukla psikolojik müdahaleler olduğu görülürken, kurumsal müdahalelerde çalışma yapısı ve yönetim uygulamalarının etkisinin önemli derecede olduğu görülmektedir. Kurumsal müdahalelerde ise, organizasyonun en önemli parçası olan yönetim kademesi ve ARFF personelinin yaş ve tecrübesinin stresle mücadelede etkili olduğu vurgulanmaktadır. Hatta Benedek vd. (2007) kurtarma çalışanlarının afet durumlarında stres durumlarına maruz kalmanın yaş ile ilişkisinde, daha deneyimli çalışanlar, iş arkadaşlarından gelen desteğin daha önemli olduğunu bildirirken, daha az deneyime sahip olanlar için aileden gelen destek daha önemli olduğunu belirtmesi çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışma yapısını oluşturan izin ve vardiya sisteminin etkili uygulanması ile yönetim politikalarının etkinliği ARFF personelinin depremin etkisiyle artan iş stresini azalttığını göstermiştir. Costa (1996), vardiya sisteminde çalışanların hem psiko-fizyolojik hem de performans üzerinde negatif etkisi olduğunu ifade etmektedir. Nagamine vd. (2020) yöneticilerin, afeti yaşayan ilk müdahale ekiplerinin sıkıntılarını anlamak ve onları desteklemek için stratejiler geliştirecek politikalar ile çalışma düzeni alması; bununla birlikte bu ekiplerin zorlu koşullarda aktif başa çıkma stratejileri uygulamalarına yardımcı olacak uygulamalar düzenlemeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Organizasyonel olarak ARFF personelinin iş stresine yapılacak son müdahale ise, etkili sağlık politikalarıdır. ARFF personeli açısından kapsamlı sağlık haklarının sunulması ve etkin yönetimi ile personelin fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının iyileştirilmesinde büyük katkısı olacağı ifade edilen sportif aktivitelerin artırılması iş yerinde oluşabilecek tüm stres kaynaklarını azaltıcı etkisi olacağı belirtilmiştir. Valenti, Vinciguerra, Masedu, Tiberti ve Sconci (2012), amatör spor aktivitelerinin, doğal felaket olayları nedeniyle günlük yaşamın kesintiye uğramasıyla ilişkili olan veya bu durumla daha da kötüleşen psikolojik ve kişilik sorunlarının çözümüne katkı sunacağını tespit etmiştir.

Görüşmeye dayalı bu çalışmanın bulguları teorik açıdan ve uygulamaya dönük yapılabilirliği açısından bazı önemli noktaları açığa çıkarmıştır. Öncelikle bu çalışma, ARFF personelinin stresi tanımasına ve stresle başa çıkmak için hâlihazırda kullandıkları stratejiler hakkında düşüncelerine yardımcı olabilecektir. Çünkü ARFF personeli, ne kadar etkili başa çıkma kaynaklarına sahip olur ve kullanırsa, kafa karışıklığını ve zayıf soyut düşünceyi o kadar azaltabilecektir. İkincisi, bu çalışma etkili başa çıkma strateji ve kaynaklarının kullanımını artırmak suretiyle, hayal kırıklığı, depresyon, sinirlilik ve duygusal dengesizlik duygularının azalmasına yardımcı olabilecektir. Çalışma bulguları, ARFF personelinin çevresel stres etkenleri konusunda daha bilinçli olmasına, çalışma alanlarını etkileyen davranışsal tepkilerdeki değişiklikleri hızlandırmasına, yorgunluklarını giderebilmelerine ve çalışma programlarının değiştirilmesine yardımcı olabilecektir. Örneğin, vardiya ve çalışma sürelerinin yeniden düzenlenmesi sayesinde aile hayatı ve dinlenme için daha fazla fırsat oluşturabilecek ve travmatik stresli olaylara maruz kalmayı azaltabilecektir. Dördüncüsü, bu çalışma teorik açıdan Lazarus ve Folkman'ın (1984) stres ve başa çıkmayı süreç kapsamında ele aldığı Bilişsel Değerlendirme Teorisi'nin varsayımlarını doğrulamış ve ARFF personelinin problem odaklı ve duygu odaklı stratejilerini, hatta her ikisinin bir

birleşimini kullanarak stresle baş etmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur. Beşincisi, çalışmanın sonuçları, ARFF birimi ve organizasyonunun uygulamalı ortamında Konuşma Yoluyla Uyarılan Yeniden Değerlendirme Teorisi'nin (Burleson & Goldsmith, 1998) de teorik gelişimini desteklemiş ve katkıda bulunmuştur. ARFF personeli, desteğin faydalı olabilmesi için çeşitli kaynaklardan gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca çalışma, yukarıdaki teorinin kullanılabilirliğini, ARFF personeli arasındaki yüksek kaliteli kişi merkezli destek mesajlarının sürecini ve başa çıkma potansiyelini tanımlama ve bağlamlar boyunca genişletebilme yönünde göstermiştir. Son olarak çalışma, literatürdeki araştırmalarla (Folkman & Moskowitz, 2004; Reed, 2016) tutarlılık gösterecek şekilde, bazı başa çıkma stratejilerinin etkililiğinin belirli bağlama, değerlendirilen stresli karşılaşmanın özelliklerine ve duruma bağlı olduğunu açığa çıkarmış ve stresli duruma bağlı olarak farklı başa çıkma stratejileri kullanmanın önemli bir yönünün esneklik olduğunu öne sürmüştür.

Gelecek çalışmalara da öneriler sunabilecek şekilde bu çalışmanın sahip olduğu bazı sınırlılıklar göz önüne alınmalıdır. Öncelikle katılımcılar bir ülkenin sadece bir ilinde konuşlandırılmış ARFF personelini kapsadığından gelecek çalışmalarda diğer bölge ve illerde görev yapan bu personellere farklı stres etkenleri ve başa çıkma stratejileri kullanılabilir. İkincisi, görüşmeler stres ve başa çıkma stratejilerinin hatırlanmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş ve gerçek davranışın gözlemlenmesine imkân sağlayan gerçek-zamanlı yapılmamıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalar ilk müdahale ekibinin deneyimlerini mümkün olduğu ölçüde gerçek zamana duyarlı olarak kurgulayabilir. Üçüncüsü, ARFF personellerinin cevapları kısa olduğu için gelecek çalışmalarda bu personellerin bireysel ve mesleki bakımdan iyi oluşunun arka planındaki etkenlere ilişkin daha derinlemesine bir anlayışı temin etmek için görüşmeleri anket verileriyle birleştirilebilir veya daha büyük bir ARFF personeli grubuyla karma yöntem uygulanabilir. Dördüncüsü, sonuçlarının çeşitliliğine rağmen bu çalışma katılımcılarının öz-seçim yanlılığı olasılığını göstermiştir. Araştırmaya katılımın gönüllü olması nedeniyle, daha ilgili olan veya işle ilgili strese karışan ARFF personelinin çalışmaya katılması sağlanabilir. Beşincisi, bu çalışmada bireysel ve örgütsel seviyede başa çıkma stratejileri problem ve duygu-odaklı başa çıkma sınıflaması temelinde ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda farklı başa çıkma stratejilerinin ARFF personelinin ve hatta ilk müdahale ekibi üyelerinin mesleki bütünlüğü üzerindeki faydaları araştırılabilir.

ETİK BEYANATI

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

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı % 25, 2. Yazarın katkı oranı % 25, 3. Yazarın katkı oranı % 25, 4. Yazarın katkı oranı % 25'dir.

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

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 25.04.2024 tarih ve 732757 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Akcanbas, M., & Zor, V. (2021). İstanbul'daki itfaiyecilerde travma sonrası stres belirtilerinin incelenmesi. *Ohs Academy*, 4(3), 37-47.
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 301-309.
- Baltacı, R., & İşeri, A. (2024). Türk itfaiyecilerde bir mesleki psikolojik hastalık olarak travma sonrası stres. *Ergonomi*, 7(2), 186-196.
- Benedek, D., Fullerton, C., & Ursano, R. (2007). First responders: Mental health consequences of natural and human-made disasters for public health and public safety workers. *Annual Review of Public Health*, 28(1), 55-68.
- Berger, W., Coutinho, E. S. F., Figueira, I., & vd. (2012). Rescuers at risk: A systematic review and meta-regression analysis of the worldwide current prevalence and correlates of PTSD in rescue workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(10), 1001-1011.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, J., Mulhern, G., & Joseph, S. (2002). Incident-related stressors, locus of control, coping, and psychological distress among firefighters in Northern Ireland. *Journal of Traumatic Stress*, 15(2), 161-168.
- Burleson, B.R., & Goldsmith, D.J. (1998). How the comforting process works: Alleviating emotional distress through conversationally induced reappraisals. In P. A. Andersen & L. K. Guerrero (Eds.), *Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications, and contexts* (ss. 245-280). San Diego, CA: Academic Press.
- Cénat, J.M., McIntee, S.E., & Blais-Rochette, C. (2020). Symptoms of posttraumatic stress disorder, depression, anxiety and other mental health problems following the 2010 earthquake in Haiti: A systematic review and meta-analysis. *Journal Of Affective Disorders*, 273, 55-85.
- Chamberlin, M.J., & Green, H.J. (2010). Stress and coping strategies among firefighters and recruits. *Journal of Loss and Trauma*, 15(6), 548-560.
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied Ergonomics*, 27(1), 9-16.
- Curbow, B., Spratt, K., Ungaretti, A., McDonnell, K., & Breckler, S. (2000). Development of the child care worker job stress inventory. *Early Childhood Research Quarterly*, 15(4), 515-536.
- Dai, W., Chen, L., Lai, Z., Li, Y., Wang, J., & Liu, A. (2016). The incidence of post-traumatic stress disorder among survivors after earthquakes: A systematic review and meta-analysis. *BMC psychiatry*, 16, 1-11.
- Declercq, F., Meganck, R., Deheegher, J., & Van Hoorde, H. (2011). Frequency of and subjective response to critical incidents in the prediction of PTSD in emergency personnel. *Journal Of Traumatic Stress*, 24(1), 133-136.
- Deprem Dairesi Başkanlığı. (2023, Mayıs 9). Kahramanmaraş'ta Meydana Gelen Depremler Hakkında. Erişim adresi: <https://www.afad.gov.tr/kahramanmarasta-meydana-gelen-depremler-hk-34>
- DHİMİ. (2003). Kanun ve yönetmelikler. *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Uçak Kaza Kırım Kurtarma Ve Yangınla Mücadele Yönergesi*. Erişim adresi: <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/KanunveYonetmelikler.aspx>
- Duran, F., Woodhams, J., & Bishopp, D. (2018). An interview study of the experiences of firefighters in regard to psychological contract and stressors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30, 203-226.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Öney, T. (2024). A phenomenological study on psychological resilience of aircraft rescue and firefighting professionals. *Current Psychology*, 43, 1-23.
- Faturrahman, & Eny Sri Haryati. (2023). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pertolongan Kecelakaan Penerbangan Dan Pemadam Kebakaran (Pkp-Pk) Di Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. *Jurnal Mahasiswa: Jurnal Ilmiah Penalaran Dan Penelitian Mahasiswa*, 5(2), 257-269.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745-774.
- Folwell, A., & Kauer, T. (2018). You see a baby die and you're not fine: A case study of stress and coping strategies in volunteer emergency medical technicians. *Journal of Applied Communication Research*, 46(6), 723-743.
- French, J.R., Caplan, R.D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester [Sussex], New York: Wiley.
- Gale, N., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, 13(1), 1-8.
- Gärtner, A., Behnke, A., Conrad, D., Kolassa, I.-T., & Rojas, R. (2019). Emotion regulation in rescue workers: Differential relationship with perceived work-related stress and stress-related symptoms. *Frontiers in Psychology*, 9, 2744.

- Gottlieb, B. H., & Bergen, A. E. (2010). Social support concepts and measures. *Journal Of Psychosomatic Research*, 69(5), 511-520.
- Hans, A., Mubeen, S., Khan, S., & Saadi, A. (2014). A study on work stress and job satisfaction among headmasters: A case study of bilingual schools in sultanate of Oman - Muscat. *Journal of Sociological Research*, 5, 40-46.
- Islam, M., Alam, K., Keramat, S., Murshid, M., Haque, R., Kabir, E., Khanam, R., & Khan, M. (2022). Working conditions and occupational stress among nurses in Bangladesh: A cross-sectional pilot study. *Journal of Public Health*, 30(9), 2211-2219.
- Kales, S.N., Soteriades, E.S., Christoudias, S.G., & Christiani, D.C. (2003). Firefighters and on-duty deaths from coronary heart disease: A case control study. *Environmental Health*, 2, 1-13.
- Kalimo, R., Lehtonen, A., Daleva, M., & Kuorinka, I. (1980). Psychological and biochemical strain in firemen's work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6(3), 179-187.
- Kaplan, M., & Öney, T. (2019). İşe gömülmüşlüğü iş stresi üzerine etkisi: İtfaiye çalışanları üzerine bir araştırma. 6. *Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi*, Gaziantep, Türkiye.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lohala, S., & Sharma, M. (2022). Stress and coping strategies among police personnel at selected police stations in Kathmandu valley. *Journal of Chitwan Medical College*, 12(3), 10-15.
- Lusa, S., Punakallio, A., Luukkonen, R., & Louhevaara, V. (2006). Factors associated with changes in perceived strain at work among fire-fighters: A 3-year follow-up study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 79(5), 419-426.
- Ma, C., Andrew, M., Fekedulegn, D., Gu, J., Hartley, T.A., Charles, L., Violanti, J., & Burchfiel, C. (2015). Shift work and occupational stress in police officers. *Safety and Health at Work*, 6(1), 25-29.
- Marmar, C.R., Weiss, D.S., Metzler, T.J., Ronfeldt, H.M., & Foreman, C. (1996). Stress responses of emergency services personnel to the Loma Prieta earthquake Interstate 880 freeway collapse and control traumatic incidents. *Journal Of Traumatic Stress*, 9(1), 63-85.
- Mason, J. (2002). *Qualitative research* (2nd ed.). Wiltshire: Sage Publications.
- McCreary, D.R., Fong, I., & Groll, D.L. (2017). Measuring policing stress meaningfully: Establishing norms and cut-off values for the operational and organizational police stress questionnaires. *Police Practice and Research*, 18(6), 612-623.
- Morman, M., Schrodt, P., & Adamson, A. (2020). Firefighters' job stress and the (un)intended consequences of relational quality with spouses and firefighter friends. *Journal of Social and Personal Relationships*, 37(4), 1092-1113.
- Nagamine, M., Giltay, E., Shigemura, J., Van Der Wee, N., Yamamoto, T., Takahashi, Y., Saito, T., Tanichi, M., Koga, M., Toda, H., Shimizu, K., Yoshino, A., & Vermetten, E. (2020). Assessment of factors associated with long-term posttraumatic stress symptoms among 56 388 first responders after the 2011 great East Japan earthquake. *JAMA Network Open*, 3(9), 1-13.
- Newman, J., & Beehr, T. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 32(1), 1-43.
- O'Rourke, N., & Hyland, J. (2021). Coping strategies employed by Irish firefighters, association with stress and anxiety, and the use of Critical Incident Stress Management (CISM) support. *DBS Business Review*, 4, 89-109.
- Ocal, A. (2019). Natural disasters in Turkey: Social and economic perspective. *International Journal of Disaster Risk Management*, 1(1), 51-61.
- Pajardi, D., D'Agostino, A., Gagliardini, G., Pepi, R., & Colli, A. (2023). Mental health risks for cultural heritage professionals within the framework of disaster risk reduction: An exploratory study on the emotional impact of ruins after the 2016 earthquake in central Italy. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 92, 103705.
- Park, C.L., & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*, 1(2), 115-144.
- Prati, G., Pietrantonio, L., & Cicognani, E. (2010). Self-efficacy moderates the relationship between stress appraisal and quality of life among rescue workers. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(4), 463-470.
- Ragesh, G., Tharayil, H.M., Raj, M.T., Philip, M., & Hamza, A. (2017). Occupational stress among police personnel in India. *Open Journal of Psychiatry & Allied Sciences*, 8(2), 148-152.
- Reed, D.J. (2016). Coping with occupational stress: The role of optimism and coping flexibility. *Psychology Research and Behavior Management*, 2016(9), 71-79.
- Sakirun, M., & Dousin, O. (2022). Conceptualizing the relationship between stress, job satisfaction and job performance using the job demand control support theory: The case of firefighters in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 1-14.
- Sari, P., Astuti, E., & Nurtjahjono, G. (2015). Pengaruh konflik dan stres kerja terhadap motivasi dan kinerja

- karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(2), 1-10.
- Sato, H., Techasrivichien, T., Omori, A., Ono-Kihara, M., & Kihara, M. (2019). Psychosocial consequences among nurses in the affected area of the great East Japan earthquake of 2011 and the Fukushima complex disaster: A qualitative study. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 13(3), 519-526.
- Schaefer Solle, N., Caban-Martinez, A., Levy, R., Young, B., Lee, D., Harrison, T., & Kobetz, E. (2018). Perceptions of health and cancer risk among newly recruited firefighters in South Florida. *American Journal of Industrial Medicine*, 61(1), 77-84.
- Schonfeld, I., & Mazzola, J. (2013). Strengths and limitations of qualitative approaches to research in occupational health psychology. İçinde R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (ss. 268–289). Routledge.
- Selye, H. (1976). The stress concept. *Canadian Medical Association Journal*, 115(8), 718.
- Sianturi, K., Handayani, R., Handayani, P., & Muda, C. (2021). Risk factors of work stress on firefighters. *Journal of Vocational Health Studies*, 5(2), 112-118.
- Smith, T., DeJoy, D., Dyal, M.-A., & Huang, G. (2017). Impact of work pressure, work stress and work–family conflict on firefighter burnout. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 74(4), 215-222.
- Stranks, J. (2005). *Stress at work: management and prevention*. Burlington: Heinemann Publishers.
- Valenti, M., Vinciguerra, M., Masedu, F., Tiberti, S., & Sconci, V. (2012). A before and after study on personality assessment in adolescents exposed to the 2009 earthquake in L'Aquila, Italy: Influence of sports practice. *BMJ Open*, 2(3), 1-8.
- van der Velden, P.G., van Loon, P., Benight, C.C., & Eckhardt, T. (2012). Mental health problems among search and rescue workers deployed in the Haïti earthquake 2010: A pre–post comparison. *Psychiatry Research*, 198(1), 100-105.
- Wang, X., Yip, P., & Chan, C. (2016). Suicide prevention for local public and volunteer relief workers in disaster-affected areas. *Journal of Public Health Management and Practice*, 22(3), 39-46.
- Yoo, S., Komura, K., Matsui, Y., & Maruyama, S. (2017). The stress symptoms and posttraumatic growth of dispatched firefighters following the great East Japan earthquake. *The Japanese Journal of Psychology*, 87(6), 644-650.
- Young, P.M., Partington, S., Wetherell, M.A., St Clair Gibson, A., & Partington, E. (2014). Stressors and coping strategies of UK firefighters during on-duty incidents. *Stress and Health*, 30(5), 366-376.

Araştırma Makalesi

İş Dünyasında Konformist Davranışlar ve İşten Ayrılma Niyeti

Conformist Behaviors and Turnover Intention In Business World

Ayşe Gökçen Kapusuz^a, Tuğba İmadoğlu Kalkan^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Konformizm,
Konformist davranış,
Uymacılık,
İşten ayrılma niyeti

Tarihler :
Geliş 30 Eylül 2024
Düzeltilme Geliş
25 Aralık 2024
Kabul 15 Ocak 2025

ÖZ

Bu araştırma, iş yaşamında çalışanların sergilemiş olduğu konformist (uymacı) davranışların, işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen araştırma örneklemini, Türkiye'deki 18 yaş üstü, yaşları ağırlıklı olarak 20-39 yaş arasında değişen 216 çalışandan oluşmaktadır. Analiz sonuçları, iş yaşamında konformizm ve konformist davranış eğilimi ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sanılanın aksine iş ortamında olmaması gereken, hoş olmayan bir davranış şekli olan konformist davranışlar, zaman içerisinde bireylerde bıkkınlık, can sıkıntısı, bunalma, stres hatta depresyona kadar giden sağlık problemlerine yol açabileceğinden; çalışanın işten ayrılması sonucunu da beraberinde getirecektir. Ayrıca işinden memnun olmayan ve kendi içinde ayrılma niyeti besleyen bir çalışanın da konformist davranışlar içerisine gireceği açıktır. Tutum ve davranışların olumsuz eylemlerle can bulması, birey yaşamında çoğu zaman geri dönüşü ve telafisi mümkün olmayan hatalar yaratacaktır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Conformism,
Conformist behavior,
Conformity,
Turnover intention

Article history:
Received 30 September 2024
Received in Revised Form
25 December 2024
Accepted
15 January 2025

ABSTRACT

This research was conducted to examine the relationship between conformist behaviors of employees in business life and their turnover intention. The sample for the study, obtained through convenience sampling, consists of 216 participants aged 18 and over, predominantly between the ages of 20 and 39, in Turkey. The analysis results showed that there is a significant and positive relationship between conformism or conformist behavior tendency in business life and employees' intention to quit their job. Contrary to common belief, these conformist behaviors, which are often not classified as acceptable and can be seen as unpleasant, may lead to health problems in individuals over time, such as boredom, frustration, stress, and even depression. As a result, this could lead to their decision to quit. In addition, it is clear that an employee who is dissatisfied with her/his job and has the intention of leaving will engage in conformist behavior. The manifestation of attitudes and behaviors as negative actions often creates mistakes in an individual's life that are difficult to reverse and rectify.

^a Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya, aysegokcenkapusuz@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7336-4612

^bDr. Öğr. Üyesi, Kapadokya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, Nevşehir, tugba.imadoglu@kapadokya.edu.tr, ORCID: 0000 0002 4202 4495

1. GİRİŞ

Modern toplum ve örgüt yapısının temel yapı taşlarından arasında farklılıkları yönetebilmek ve aynılıktan uzaklaşmak da yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi noktasında iş yaşamında bireylerin kararlara katılımı, fikir paylaşımı, onlara söz hakkı verilmesi ve bunun istekle kullanılması, yapılan işten zevk alınması ve gelişiminin desteklenmesi, fırsatların göz ardı edilmemesi gibi hususlar önem arz etmektedir.

Monotonluk ve akabinde gelecek olan bireysel stres, kaygı, endişe ve can sıkıntısıyla birlikte birey yaptığı işten duyduğu hazzı yitirecek ve işin anlamını sorgulamaya başlayacaktır. Bu durum da doğal olarak bireyi birtakım kararlar almaya zorlayacaktır. Öte yandan, bireyin iş yaşamındaki mutsuzluğu ve memnuniyetsizliği de beraberinde bazı tutum ve davranışların sergilenmesine yol açacaktır. Bazı nedenlerle kararlara katılmaktan ve fikir beyan etmekten çekinen birey, iş ortamında diğerlerinin arkasına sığınan, onların sözlerini ve kararlarını onaylayan, kendi fikriymiş gibi kabul eden ve uygulayan bir yapıya bürünecektir. Öte yandan kendisine fikri sorulmayan, yokmuş gibi davranılan ve her daim tekerci fikirlerin hâkim olduğu örgütsel yapılar da bireyleri fikir beyan etmekten uzaklaştıracak, fırsat vermeyecek ve mutsuzluğa yol açarak birtakım kararların verilmesine neden olacaktır. Bu kararların çıkış noktası genelde işi bırakma niyeti olarak gündeme gelmektedir. Çalışanın bu niyetle birlikte işinden ve iş yaşamından memnuniyetsizliği giderek artacak, her fırsatta yeni iş arayışına düşecek ve belki de bu niyetini eyleme dönüştürerek işten ayrılacaktır. Başkalarına uymaya zorlanan birey ile işi bırakma niyetinde olan birey, aslında birbirinin etkileyicisi olan neden ve sonuçlar arasında çelişkiler ve çatışmalar yaşamaktadır.

Konformist (uymacı) davranışlar ve işten ayrılma niyeti, burada sözü edilen neden ve sonuçlar arasında yer almaktadır. İşinde ve iş ortamında mutsuz ya da işinden ayrılma niyetinde olan bir birey, katılımcı davranışlar sergilemekten geri duracak ve daha çekinik, kararlara katılmayan, fikir beyan etmeyen bir birey hâline gelecektir. Bu suskunluğu kimi zaman üst yönetim tarafından fark edilecek, kimi zaman da görmezden gelinebilecektir. Birey bazen kendi inisiyatifiyle sessiz kalır ve diğerlerini onaylar; kimi zaman da kendisine fikir beyan edebileceği bir ortam yaratılmadığı için, bu yönde fırsat verilmediği için bu şekilde davranır. Bunun altında yatan nedenler arasında da işinden memnun olmayan ve mutsuz bireylerin içten içe beslediği ayrılma niyeti yer almaktadır (Gökçen Kapusuz, 2023). Bazı sebeplerle suskun, söz hakkı almak istemeyen, kararlara katılımı reddeden ve diğerlerinin fikirlerini

onaylamayı tercih eden bireyler, zaman içerisinde örgütsel yaşamda işlerinden ayrılma niyeti besleyebilirler hatta bu bireyler kuruma kazandırılmadığı takdirde, bu niyetlerini eyleme döküp, işlerinden ayrılabilirler.

Bu çalışmada amaç, çalışanların iş yaşamlarında sergilemiş olduğu konformist davranışların, zaman içerisinde çeşitli sebeplerle kendini gösteren işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Birbirinin sebebi ve sonucu olabilen bu kavramlar, iş dünyasında bireysel anlamda mutluluğu ve mutsuzluğu da beraberinde getiren, tetikleyen durumlardır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Konformizm (Uymacı Davranış)

Konformizm, iş yaşamında çatışmalardan uzaklaşmak ve uzak durabilmek adına, diğer çalışma arkadaşlarının ve amirlerinin görüşlerini onaylama, aksini iddia etmeme, başkalarına teslim olma ve takipçi olma gibi karakteristik özellikleri taşıyan ve yansıtan bir kavramdır (Mehrabian & Stefl, 1995; Mehrabian, 1997). Uymacı davranış olarak alan yazında yer etmiş bir kavram olan konformizm aslında iş yaşamı için tehdit oluşturan bir unsurdur (Gökçen Kapusuz, 2023). Bireyler örgütsel yaşamda kendilerince bazı sebeplerle fikirlerini dile getirmekten kaçınırlar, söz haklarını kullanmaz, kararlara katılım noktasında özgün davranmaktan ziyade başkalarının görüşlerine katılma ve onaylama gibi tutum ve davranışlar sergilerler.

Burada bahsi geçen uymacı davranış aslında iş yaşamında uyumlu olmak, sorun çıkarmamak gibi olumlu anlamlarda kullanılmamaktadır. Uymacılıktan kasıt, birtakım nedenlerle görüş bildiriminden kaçınmak, kendi rahatını ve çıkarlarını ön planda tutmak, sorgulamadan, araştırmadan durumu kabullenmektir; çünkü eleştiri yapar ve görüş bildiriminde bulunursa, bireyde işi üstlenmek zorunda kalacağı düşüncesi hâkimdir. Çoğu zaman da bahsi geçen sorumluluk üstlenmeyi istememenin yanı sıra, işi ilk yapan kişi olmamak adına çalışanlar sessizliğini korur ve diğerleri gibi davranarak, onların gölgesinden yürüme eğiliminde olurlar (Gökçen Kapusuz, 2023). “Fikrimi dile getirirsem iş üstüme kalır” düşüncesi hâkimdir ki bu birey her daim başkalarını onaylayıp, onların fikirlerini savunup, onların direktifleri doğrultusunda hareket etmeyi kabullenmiş olur. Dolayısıyla da olumsuz etkileri ve sonuçları ortaya çıkan bir durumda da sorumluluk almış olmazlar ve durumu kabullenmezler.

Bu durum sessiz istifa, can sıkıntısı, işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik, yönetsel güvende düşüş, iş tatminsizliği, işe kendini adayamama, sosyal kaytarma gibi birbirinin öncülü ve ardılı değişkenlerle kendini gösterebilmektedir. Konformist davranışların ayrıca iş tatmini ve işe adanmışlık ile negatif ilişkili olduğu, duygusal tükenme ve burnout ile pozitif ilişkili olduğu da dile getirilmiştir (Gökçen Kapusuz, 2023). Burada önemli olduğu vurgulanan nokta, bireyin konformist davranışlar sergilerken kendi çıkarlarını düşünmesidir. Sorumluluk almak istememe, mevcut rahatının bozulmasından korkma, işi ilk yapan olmaktansa sessiz kalmayı tercih etme, iş yükünden kaçma gibi sebeplerle bireyler iş ortamında uymacı davranışlara yönelebilirler. Öte yandan bu durum sadece bireysel karar da olmayabilir, örneğin fikir beyanına ve kararlara katılıma izin vermeyen, sıcak bakmayan yönetim anlayışı, kendi kararlarının doğrulanması ve sorgusuz kabul edilmesini isteyen yönetici tutumları da çalışanları konformizme yöneltebilmektedir.

Örgütsel düzeyde konformizm, çalışanların çıkarlarını etkileyecek şekilde alınan kararların gücü ve düzeyi ile de ilgilidir. Bireyler, kendi çıkarları nedeniyle örgüt içindeki her türlü karar ve uygulamaya olumlu bakabileceği gibi, ilgi ve bilgi eksikliği nedeniyle de sessiz kalma ve uyma davranışı sergileyebilmektedirler. İş yaşamında bireyler duygu ve düşüncelerini ifade edip sorumluluk almak yerine sıklıkla başkalarına uyum sağlama, onları onaylama, fikirlerini sorgulamadan kabul etme, doğruluğunu teyit etmeden itaat etme gibi davranışlar sergilerler (Gökçen Kapusuz, 2023: 59).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel yaşamda her daim mutlu ve işinden memnun bireylere rastlamak elbette ki imkânsızdır. Çalışanların belli sebeplerle işlerinden ve çalışma ortamlarından duyduğu memnuniyetsizlik neticesinde almış oldukları işi bırakma kararını ifade eden işten ayrılma niyeti (Lambert, Hogan & Barton, 2001), iş yaşamında çalışan mutsuzluğu ile kendini gösteren bir durumdur (Seyrek & İnal, 2017). Yaptığı işten ve bulunduğu ortamdan mutluluk duymayan çalışanlar, zaman içerisinde bu mutsuzluklarını işlerine ve arkadaşlarına yansıtarak, örgüt atmosferinde istenmeyen durumlara sebep olabileceklerdir. Yukarıda bahsi geçen konformist davranışlar da aslında işinden mutlu ve memnun olmayan bireylerin başvurabileceği eylem ve durumlardan sadece biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşten ayrılma niyetinde olan birey henüz yeni bir çalışma ortamı bulmuş ya da anlaşma sağlamış

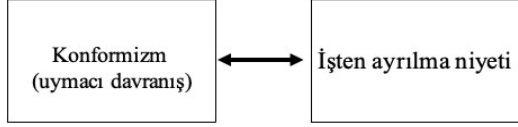
olmamakla birlikte, çalıştığı mevcut iş ortamında gözlem yapmakta ve niyetini destekleyecek kanıtlar aramaktadır. İşten ayrılma düşüncesinde olan çalışanlar, bu niyetlerinin birtakım eylemlerle vücut bulmasına yol açarlar. Mevcut durum değerlendirmesi yaparak beklentilerinin karşılanmadığını ya da iş yaşamında mutlu olmadığını gören bireyler, bir niyet olarak büyüttükleri bu düşüncelerini eyleme dönüştüreceklerdir (Polat & Meydan, 2010). Niyetin eyleme dönüşmesiyle iş yerinde iş gören devir hızı artacak, maliyetler yükselecek, yeni personel arayışı gündeme gelecek ve doğal olarak mevcut düzen bozulacak ya da değişecektir (Tuna, 2007; Kaur, Mohindru & Pankaj, 2013). Bir tatminsizlik, planlama, niyet olarak başlangıçta kendini gösteren işten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işini ve örgütünü fiilen terk etmesinden önceki adımdır ve aslında bireyin gönüllü olarak sergilediği bir durumun göstergesidir ki zaman içerisinde bu durum eyleme dönüşerek işi bırakma, yeni bir iş ve örgüt bulma şeklinde vücut bulur (Lambert, Hogan & Barton, 2001; Seyrek & İnal, 2017).

İş tatmini (Gül, Ercan & Gökçe, 2008; Lambert, Nancy & Shannon, 2011), örgütsel bağlılık (Babajide & Olabisi, 2010), örgütsel adalet algısı (Örücü & Özafşarlıoğlu, 2013), iş yükünde aşırı artış (Çelik & Çıra, 2013), tükenmişlik (Yıldız, Yalavaç & Meydan, 2013), lider-üye etkileşimi (Şahin, 2011) gibi bireysel ve örgütsel faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu da alan yazında ayrıca vurgulanmaktadır. İşten ayrılma niyeti besleyen çalışan aynı zamanda örgütsel kararlarda söz hakkını kullanmaktan geri duracak, fikirlerini beyan etmekten ve sorumluluk almaktan çekinecek, sessiz ve başkalarının düşüncelerini onaylayan bir tavır sergileyecektir. Çünkü bireyin iş yerindeki mutsuzluğu ve memnuniyetsizliği, yeni kararlar alma öncesinde yaşayacağı can sıkıntısına da zemin hazırlayacak olup; mutsuz bireylerin sergilediği tavırlar da iş ortamında düzene ve kararlara katkı ve katılımdan ziyade; sessizlik, geri çekilme, niyeti eyleme dökmeye fırsat arama, fikir beyan etmeme ve mecburen orada bulunma gibi sonuçlar doğuracaktır. Kısacası, işten ayrılma niyeti aynı zamanda konformist davranışlarla da ilişki içerisinde olacaktır (Gökçen Kapusuz, 2023). Üst yönetim tarafından fark edilmeyen bu karar ve katılımdan kendini geri çekme, soyutlama eylemi zaman içerisinde bireyde mevcut olan niyetin eyleme dönüşmesine de zemin hazırlayacaktır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Örgütsel yaşamda aktif bir şekilde rol alan bireylerin, kurum içinde bazen mecburen bazen de kendi inisiyatifleri doğrultusunda birtakım sebeplerle

kendilerini geri çekip, görüşlerini dile getirmekten sakınmaları neticesinde sergilemiş oldukları konformist davranışlar ile yine birtakım sebeplere bağlı olarak yaşadıkları mutsuzluk, huzursuzluk ve memnuniyetsizlikler neticesinde henüz eyleme



Şekil 1: Araştırma Modeli

dönüştürmeseler de kendi içlerinde besledikleri işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmanın araştırma modeli şeklinde dizayn edilmiştir. Modelden de görüldüğü üzere, ele alınan değişkenler birbirinin sebep ya da sonucu olabilecek durumdadırlar. Konformist davranışların zaman içerisinde bireylerde iş değiştirme niyetini de beraberinde getireceği gerçeği gibi, işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın da örgütsel yaşamda kendini geri çekip, fikir beyan etmeden sürekli başkalarını onaylayıcı bir tavırla sorumluluk almaktan kaçınması yani konformist davranışlar içerisine girmesi mümkündür.

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H₁: Konformist davranışların, bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşten ayrılma niyetinin konformist davranışlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

4. YÖNTEM

Örgütsel yaşamda uyumcu davranışlar olarak adlandırılan konformizm ile bireylerin yeni bir iş arayışı ve iş değiştirme öncesindeki içsel niyetlerini tanımlayan işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaç edinen bu çalışmada, nicel araştırma yöntemine göre tasarlanan ilişkisel model kullanılmıştır. Çalışmada ayrıca kolayda örnekleme yöntemi ile sektör ayrımı yapılmaksızın, iş yaşamında aktif olarak görev yapmakta olan 18 yaş üstü bireylerden elde edilen araştırma verileri istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve bulgular raporlanmıştır.

4.1. Veri Toplama Araçları

Belirtilen amaç doğrultusunda, demografik sorularla desteklenen iki ölçekli anket formu oluşturulmuş ve ölçek ifadeleri ilgili örneklemin görüşüne sunulmuştur. Uyumcu davranışlar olarak nitelenen konformizme yönelik çalışan davranışlarını ölçmek

için Gökçen Kapusuz (2023) tarafından geliştirilen, 10 adet madde ve tek boyutlu konformizm ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için de Rosin ve Korabik (1995)'e ait 4 adet madde ve tek boyutlu işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

4.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini iş yaşamında aktif bir şekilde rol oynayan, 18 yaş üstü çalışanlar oluşturmaktadır. Çevrim içi ve yüz yüze olarak elde edilen anket formları yardımıyla bu bireylerden veriler toplanmış ve bu veriler istatistiksel analizlere dâhil edilmiştir. Örneklem grubuna ilişkin frekans dağılımları olarak ankette cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi olmak üzere beş farklı demografik değişkenlere ait veriler incelendiğinde katılımcıların 74 (%34,3)'ü kadın, 142 (%65,7)'si erkektir. Katılımcıların çoğunluğunun erkek olduğu bu araştırmada, yaş aralığı olarak 90 kişi (%41,7) ile 20-29 arası ve 30-39 arası yaş grubu en kalabalık yaş gruplarını temsil etmekte, 50 yaş ve üzeri çalışan grubu da 8 kişi (%3,7) ile en az olan yaş grubunu göstermektedir. Böylece örneklemin yaşça daha genç bireylerden oluştuğu da görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde 156 kişiyle (%72,2) çoğunluğun lisans mezunu katılımcılardan oluştuğu, en az 2 kişi (%0,9) ile doktora mezunu katılımcıların da bulunduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle aslında yaşça genç ve çoğunlukla üniversite mezunu olan bireylerin hem uyumcu davranışlar sergileme hem de sıklıkla iş değiştirme niyeti ve eylemi içerisinde olabileceği algısı da desteklenmiştir. Araştırma amacının ve kavramlarının anlaşılması bakımından da bu durum önem arz etmektedir.

Toplam çalışma süresine bakıldığında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılardan 64 (%29,6)'ünün örneklem içinde en büyük paya sahip olduğu ve çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılardan 28 (%13,0)'ünün örneklem içinde en küçük paya sahip olduğu görülmektedir. Uzun yıllar çalışma hayatına emek vermiş bireylerin sayıca az olması da daha önce belirtilen iş değiştirebilme niyet ve cesareti noktasındaki durumu destekler niteliktedir. Mevcut kurumdaki çalışma süresine bakıldığında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılardan 106 (%49,1)'sının örneklem içinde en büyük paya sahip olduğu, çalışma süresi 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan katılımcılardan 6 (%2,8)'sının örneklem içinde en küçük paya sahip olduğu görülmektedir. Yani aynı kurum bünyesinde uzun yıllar geçirmiş ya da geçirmekte olan bireylerin azlığı dikkat çekmektedir ki bu durum da yine iş değiştirme niyetinin kurumdaki çalışma süresinin başlarında

daha etkin olabileceği düşüncesini gündeme getirmektedir.

5. BULGULAR

Araştırma amacının yerine getirilmesi ve belirlenen hipotezlerin test edilerek alan yazına teorik ve pratik anlamda katkı sunulması için istatistiki analizler yapılmış; elde edilen bulgular, raporlar ve yorumlar sunulmuştur.

5.1. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Alan yazın incelendiğinde, güvenilir bir faktör analizi yapabilmek ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test edebilmek için, araştırmada kullanılacak örneklem sayısı yeterliliği hususunda farklı görüşler mevcuttur. Kullanılan örneklem sayısının 100 ila 200 arasında olması (Tabachnick & Fidell, 2018) ya da ölçekte kullanılan madde/ ifade sayısının 10 katı büyüklüğünde olması (Kline, 1994) yeterli görülmektedir.

katsayısı .917 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa katsayısı ise .873 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik değerleri literatürde genel kabul görmüş olan $\alpha \geq .70$ eşik değerinin üzerindedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Bu değerlendirmelerden hareketle, araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait Cronbach's Alfa değerleri ölçeklerin içsel tutarlılıklarının güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulgularan her bir ölçeğe ait model uyum değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Ölçüm modelinin analiz sonuçları incelendiğinde modelin p değeri anlamlıdır ($p < .00$). Sonuçlar her bir ölçeğin yapısının geçerli ve uyum iyiliklerinin en az kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Değerleri	χ^2	df	CMIN/DF	p	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI	RMSEA
Konformizm	70.158	35	2.685	.00	.931	.923	.946	.949	.935	.947	0,06
İşten Ayrılma Niyeti	20.452	2	1.226	.00	.994	.971	.999	.999	.994	.997	0,03
İyi Uyum Endeksi		≤ 2					$\geq 0,95$				$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Endeksi		$\leq 2-5$					0,90-0,95				0,05-0,08

Bu doğrultuda, 5 adet demografik sorularla birlikte toplamda 19 adet ifadeden oluşan veri toplama aracı yardımıyla, kolayda örnekleme yöntemi ile gönüllü katılım esasına dayanarak 216 adet çalışandan veri toplanmıştır.

Araştırma dâhilinde yapılan analizler neticesinde kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek, örneklem sayısının yeterli olup olmadığını ve verilerin faktör analizine uygunluğunu sorgulamak amacıyla yapılan (Tavşancıl, 2002) Kaiser Meyer Olkin (KMO) test sonucunun 0,875 olarak bulunması ve Barlett küresellik testinin de anlamlı çıkması, araştırmada kullanılan örneklem sayısının ($n=216$) yeterli olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Field, 2009).

Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla da Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı değerlerine bakılmıştır. Konformizm ölçeğinin alfa güvenilirlik

5.3. Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücü ve yönünün tayini için kullanılan Pearson Korelasyon Analizi bu çalışmada örgütsel yaşamda bireylerin sergilediği konformist davranışların, belli sebeplerle içlerinde var olan işten ayrılma niyetleri ile olan ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılmıştır. Analizler sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 2'de verilmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre konformizm (uymacı davranışlar) ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=0,317$, $**p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır.

Tablo 2: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2
1 Konformizm	1	
2 İşten Ayrılma Niyeti	,317**	1

5.4. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koymak ve ilişkilerin yönünü tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi bu çalışmada birbirinin neden ve sonucu olabilen iki değişkenden konformizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların mevcut işlerine dair ayrılma niyeti göstermelerinin %10,1 (R²)'ini konformist davranışların oluşturduğu saptanmıştır. Konformizm davranışı ($\beta = ,317$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Öte yandan, bireylerin iş yaşamında sergilemekte oldukları konformist (uymacı) davranışlarının %30,1'i ise memnun ve mutlu olmadıkları işlerinden ayrılma niyetinde olmaları ile açıklanmaktadır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel yaşamın canlılığı ve devamlılığı hususunda büyük öneme sahip olan iş gücünün iş yaşamında aktif rol alabilmesi, fikir beyan edebilmesi, aidiyet duygusunun yüksek olması, işinden ve iş yerinden memnun olması ve mutlu bir şekilde çalışması birtakım faktörlere bağlıdır. Çalışanların konformist davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin inceleme konusu yapıldığı bu araştırmada, varsayılan ve beklenen sonuçlar elde edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgularla çalışanların konformist (uymacı) davranışlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup; işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın böyle bir karar almasının altında yatan nedenler arasında yer alan konformizmin payı %10,1'dir. Böylece çalışanların konformist davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif yönlü ve anlamlı etkisini test

Tablo 3: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti							
	β	t	p	R ²	Düz. R ²	F	VIF
Bağımsız Değişken							
Konformizm	,317**	4,898	,000	,101	,097	23,990	1,112
Bağımlı Değişken: Konformizm							
Bağımsız Değişken							
İşten Ayrılma Niyeti	,457**	3,968	,000	,301	,197	13,090	1,322

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

Tablo 3'te sergilenen istatistiksel sonuçlar incelendiğinde, F değerlerinde modelin anlamlı (F=23.990; 13,090 ve p=0,000) olduğu görülmektedir. VIF değerlerine bakıldığında ise Allison (1999)'a göre bu değerin 2,5 ve altı olması gerektiği savunulurken; Hair, vd. (2010) bu değerin 4 ve altında bir değer alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere, her iki modelde de elde edilen VIF değerleri, yukarıdaki iki açıklamayı da kapsar ve destekler niteliktedir.

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında varsayıldığı üzere, analiz sonuçları göstermiştir ki birbirinin ardılı ve öncülü olabilen bu iki değişken (konformizm ve işten ayrılma niyeti) birbirini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bahsi geçen H₁ ve H₂ hipotezleri analizlerle desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

eden H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu aynı zamanda konformizm (uymacı) davranış kavramını ve ölçeğini alan yazına kazandıran Gökçen Kapusuz (2023)'un çalışmasını da destekler niteliktedir.

Öte yandan, bu çalışmaya özgün bir değer kazandıran işten ayrılma niyetinin konformizm üzerindeki etkisinin incelenmesi kapsamında elde edilen sonuçlar göstermiştir ki bireyler işlerinden memnun olmayıp ayrılma niyetinde oldukları için de çoğu zaman iş ortamında konformist davranış eğilimine girebilmektedirler. Çünkü bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların göstermiş oldukları konformist (uymacı) davranışlarının %30,1'i memnun ve mutlu olmadıkları işlerinden ayrılma niyetinde olmaları ile açıklanmaktadır. Bu bulgu neticesinde de çalışanların işten ayrılma niyeti, konformist davranışlarını pozitif ve anlamlı bir

şekilde etkilemektedir varsayımıyla kaleme alınan H₂ hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Bu bağlamda, alan yazında ve çalışma yaşamında adı henüz yeni konmuş bu tür davranışların muhtemel sonuçlarını adım adım analiz etmek araştırmaya özgün bir değer katmaktayken; daha bilinçli bireylerle örgütsel yaşamda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için çalışmak da önem arz etmektedir.

Elde edilen sonuçlar ışığında, konformist davranışların etkilediği ve etkilendiği değişkenlerin doğru tespitini sağlayacak koşulların geliştirilmesi için gerekli olan çabaların artırılması ilk sırada yer almaktadır. Çabanın artırılması için 18 yaş üstü çalışanlara, meslek odalarına ve bir yönüyle de topluma önemli görevler düşmektedir. İş yaşamında bilinçli ve kendinden emin, neyi neden yaptığının farkında olan çalışan sayısının artırılması yönünde düzenlenecek eğitimler ve farkındalık çalışmaları, güncel örneklerle desteklenerek sunulmalıdır. Kararlara katılım ve kendini ifade etme noktasında her bir çalışana azami önemin verilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bireyleri işten ayrılma niyetine sürükleyecek faktörlerin neler olduğu ve neler olabileceği doğru tahmin edilebilirse, işinden ve iş ortamından memnun çalışan sayısının artırılması mümkündür. Mutlu çalışanın yayacağı pozitif enerji ve kararlara katılımındaki istekliliği de sorunsuz bir iş atmosferi ve bireysel ilişkilerdeki denge ve düzeni de beraberinde getirecektir.

Örneklemin genelleme yapılarak 18 yaş üstü çalışanlardan oluşması, geri dönüş oranı düşük olan çevrim içi anket yönteminin kullanılması, ulaşılabilen ve dönüş alınabilen örneklem sayısının Türkiye genelinde yapılan bir araştırma için düşük olması, bu araştırmanın temel kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer bir kısıtı da toplanan verilerin güvenilirliğinin uygulanan anketin ölçme özelliğine bağlı olmasıdır.

Bu nedenle elde edilen bulgular yalnızca anket ifadeleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. İfade sayısı veya ifadeler değiştikçe elde edilen bulgular da farklılık gösterecektir. Gelecek araştırmalarda, araştırmanın belirli bir sektöre indirgenmesi, sektörler bazında karşılaştırmalı analizlerin değerlendirilmesi ve daha yüksek örneklemelere ulaşılmasının alan yazına daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma herhangi bir kurum, kuruluş veya fon tarafından desteklenmemiştir.

Yazar Katkı Beyanı: Bu çalışmaya ilişkin tüm yazarlar eşit düzeyde katkı sağlamışlardır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Onayı: Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat Turizm Fakültesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulunun 26.09.2024 tarih ve E.841682 sayılı kararıyla, çalışmada kullanılacak anketin bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmada uygulanan anket, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüş olup, katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında sözlü bilgilendirme yapılmıştır. Bu nedenle ayrıca yazılı onam formu alınmasına gerek duyulmamıştır.

KAYNAKÇA

- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Babajide, E. O. & Olabisi, O. (2010). The influence of personal factors on workers' turnover intention in work organizations in South-West Nigeria. *Journal of Diversity Management*, 5(4), 1-10.
- Çelik, M. & Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Field, A. (2009). *Discovering statistic using SPSS for Windows*. London: SAGE Publications.
- Gökçen Kapusuz, A. (2023). Konformizm (uyumcu davranış): bir ölçek geliştirme çalışması. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 57-73. doi: 10.17218/hititsbd.1215661.
- Gül, H., Ercan, O. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7nd Ed.). New York: Pearson Education.
- Kaur, B., Mohindru, A. & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: a literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge. New York.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lambert, E. G., Nancy, L. H. & Shannon M. B. (2011). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Mehrabian, A. & Stefl, C.A. (1995). Basic temperament components of loneliness, shyness, and conformity. *Social Behavior and Personality*, 23(3), 253-264.
- Mehrabian, A. (1997). Analysis of affiliation-related traits in terms of the PAD temperament model. *Journal of Psychology*, 131, 101-117.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, (3rd Eds.), New York: McGraw-Hill, Inc.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Polat, M. & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1).
- Rosin, H. & Korabik, K. (1995). Organisational experiences and propensity to leave a multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behaviour*, 46(1), 1-16.
- Seyrek, İ. H. & İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2018). *Using multivariate statistics*. (7th Edition). Pearson. Boston.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. & Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, VIII(II).

Araştırma Makalesi

Yönetsel Koçluk Becerisi Algısının Çalışan Memnuniyetine Etkisi^a

The Effect of Managerial Coaching Skills Perception on Employee Satisfaction

Beyhan Gürbüz^b, Yonca Bir^c, Murat Koç^d

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Yönetsel koçluk

becerisi, Algı,

Çalışan

memnuniyeti,

Eğitimciler

Tarihler:

Geliş 30 Eylül 2024

Düzeltilme Geliş

18 Ocak 2025

Kabul 29 Nisan 2025

ÖZ

Bu çalışmada yönetsel koçluk becerisi algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde çalışan 325 eğitimci personele çevrim içi anket uygulanmıştır. Araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli kullanılarak yol analiziyle test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; algılanan yönetsel koçluk becerisi boyutlarından gelişime açıklığın eğitimcilerin memnuniyetine etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının eğitimcilerin memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Memnuniyet ile algılanan yönetsel koçluk becerileri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, en yüksek düzeyli ilişkinin memnuniyet ile açık iletişim boyutu arasında olduğu anlaşılmaktadır. Eğitimcilerin gelişime açıklık becerisine ilişkin algılarının memnuniyetlerine olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Açık iletişime dair algının artması durumunda eğitimcilerin memnuniyeti artma eğilimindedir.

ARTICLE INFO

Keywords:

Managerial coaching

Skills, Perception,

Employee satisfaction,

Educators.

Article history:

Received 30 September 2024

Received in Revised Form

18 January 2024

Accepted

29 April 2024

ABSTRACT

This study was aimed to examine the effect of managerial coaching skills perception on employee satisfaction. Thus, online survey was administered to 325 educators in the Mersin, county Tarsus operating private schools at kindergarten, primary school, secondary school and high school levels, attached to Ministry of National Education. The research model was tested by applying path analysis with SEM. According to analysis results, statistical significantly positive effect of openness to development, perceived managerial coaching skill dimension, was observed on employee satisfaction. There was no statistically significant effect open communication, team approach, human value and accepting uncertainties dimensions was detected. When the correlations between satisfaction and perceived managerial coaching skill were examined, the highest level relationship between satisfaction and open communication dimension understood. It was seen educators' perceptions of openness to development had a positive effect on their satisfaction. As the perception of open communication increased, educators' satisfaction tended to increase.

^a Bu çalışma Beyhan Gürbüz'ün Prof. Dr. Murat Koç danışmanlığında Eğitimcilerin Yönetsel Koçluk Becerisi Algısının Memnuniyetlerine Etkisi (Bir Saha Araştırması) adlı yüksek lisans tezinden geliştirilerek üretilmiştir.

^b Bilim Uzmanı, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, beyhangurbuz@gmail.com, ORCID: 0009-0007-2474-0985

^c Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, yoncabir@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4977-4010

^d Prof. Dr., Çağ Üniversitesi Hukuk Fakültesi, muratkoc@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3848-3111

1. GİRİŞ

Yönetmel koçluk, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen ve çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya çıkarmaya odaklanan çağdaş yönetim araçlarından birisidir. Güncel uygulamalar ve akademik çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, bu yaklaşımın kurumlar ve çalışanlar için önemli faydalar sağlayabildiği görülmektedir.

Performans artışı, pozitif örgüt kültürünün oluşması ve çalışanların özgüvenle hedeflere yönelmesi, yaklaşımın belirgin faydaları olarak değerlendirilebilir. Yönetmel koçluk uygulamaları, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerinin fark edilmesini, potansiyellerini arttırmalarına yardımcı olabilir. Bu kapsamda, kurumların sürdürülebilir başarı hedefleri doğrultusunda, yönetmel koçluk yaklaşımının yaygınlaştırılması öngörülmektedir.

Yönetmel koçluk, eğitim kurumlarının sürdürülebilir gelişimi ve öğretmenlerin başarıları için önem arz eden bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Okul liderlerinin stratejik düşünme ve liderlik becerilerini güçlendirmesine destek sağlayabilir. Bu yaklaşım, eğitimcilerin öğretim süreçlerinde daha proaktif olmasına imkân tanıyabilir. Robinson & Timperley (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetmel koçluğun okul yöneticilerinin etkili karar alma yetilerini artırarak öğrenci başarısına katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Yönetmel koçluk, eğitimciler arasında etkili iletişim köprülerinin kurularak kurum içi iş birliğinin teşvik edilmesine katkıda bulunabilir. Bu durum, öğretmenler arası uyumu artırmakla birlikte, öğrencilere pozitif bir öğrenim ortamı sunulmasını sağlayabilir. Harvard Business Review (2023) tarafından yapılan araştırmada, koçluk uygulamalarının ekip çalışmasının kalitesini %40 oranında artırdığı görülmüştür. Barutçugil (2022) pozitif bir okul kültürünün geliştirilmesinde yönetmel koçluğun etkilerini vurgulamakta ve bu yaklaşımın öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını artırdığını belirtmektedir.

Yönetmel koçluk, eğitimcileri yenilikçi çözümler geliştirmeye teşvik edebilir. STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarındaki uygulamalarda koçluk desteği alan okulların yenilikçi yöntemleri hızlı benimsediği ve uygulayabildiği belirlenmiştir (Timperley, 2023). Öğretmen performansını geliştirmek, öğrenci başarısını artırmak, bu noktada eğitim kalitesini iyileştirmek için yeni stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, yönetmel koçluk bireylerin etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve

desteklenmesi için bir araç olarak önem kazanmaktadır.

Eğitim, insan etkileşiminin yoğun yaşandığı, çalışan memnuniyetinin eğitim kalitesine doğrudan etki ettiği bir sektördür. Değişimin ve gelişimin en önemli kaynağı olan eğitimcilerin, 21. yüzyıl yetkinlikleri kapsamında yeni beceri edinmeleri ve okullarda etkileşimlerinde kullanmaları gereklidir. Mesleki gelişim, performans artışı, iletişim, ilişki düzeyleri ve eğitimcilerin memnuniyetinin iyileştirilmesinde yönetmel koçluk becerilerine gereksinim vardır. Bu bağlamda, yönetmel koçluk becerilerinin eğitimcilerin memnuniyeti üzerindeki rolünün incelenmesi, eğitim kurumlarının performansını artırmak için yol gösterici olabilir. Çalışma ortaya koyduğu sonuçlar ışığında, eğitimcilerin etkili ve destekleyici yönetim stilleri geliştirmesine katkı sağlayabilir.

Yönetmel koçluğu eğitim alanında inceleyen çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte, bu çalışma koçluk becerilerinin algı düzeyinde değerlendirilerek eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin memnuniyeti üzerindeki etkisini ele almasıyla, mevcut literatüre yeni bir yaklaşım kazandırabilir.

Bu araştırma, eğitimde yönetmel koçluk olarak tanımlanan, yönetmel bir paradigmanın tanımlanması/tanıtılması, yönetmel koçluk becerisi algısının eğitimcilerin memnuniyetlerine etkisinin tespit edilmesi, öğrencilerin akademik gelişimi, eğitimcinin memnuniyeti ve okulların eğitim kalitesinin geliştirilmesine katkı sunabilecek eğitsel çözüm önerileri ortaya koyması ve bunları yeni bir eğitsel paradigma kapsamında ele alması bakımından önemlidir. Araştırma, eğitim kurumlarında yönetmel yaklaşımların iyileştirilmesi için somut öneriler sunarak sektörel uygulamalara yönelik bir rehber niteliği taşıyabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetmel Koçluk

Literatürde yönetmel koçluk ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, yönetmelilere vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Koçluk sürecinde yönetici ve çalışan etkileşiminin nihai sonucu gelişen performans, bağlılık ve olumlu ilişkilerdir (Kinlaw, Coe & Zehnder, 2008). Koçluk, hedef belirleme, performans bildirimi, kariyer gelişimi, işe yönelik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi dahil olmak üzere yönetici ve çalışan arasındaki çeşitli etkileşimlere odaklanabilir. Koçlukta amaç, çalışana ne yapılması gerektiğini söylenilmesinden ziyade, çalışanın kendi karar ve çözümlerini keşfetmeye teşvik edildiği destekleyici gelişim ortamının yaratılmasıdır.

Koçluk yaklaşımının çalışanın katılımını, etkinliğini ve bağlılığını arttırdığı; yönetici-çalışan iletişimini güçlendirdiğini ve sonuç olarak performans artışı sağladığı belirtilmiştir (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005).

2.2. Yönetmel Koçluk Becerileri

Yöneticilerin koçluk yapabilmesi eğitim almalarıyla gerçekleşebilir. Bu noktada kurumlara yönetmel eğitim programları önerilmektedir (Gilley, Gilley & Kouider, 2010). Ladyshewsky & Taplin'e (2017) göre ön plana çıkan yönetmel koçluk becerileri açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme, gelişime açıklık olmak üzere beş başlık altında toparlanabilir.

Açık iletişim becerisi, bireylerin dürüstlük, açıklık ve samimiyetle iletişim kurma yeteneğini ifade eder. Bu beceri, kişilerin duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını net bir şekilde ifade etmelerini içerir. Açık iletişim, karşılıklı anlayışı artırabilir, çatışmaları azaltabilir ve daha sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlayabilir (Rosenfeld, 2015).

Goleman (2000) çalışmasında, çalışan değeri üzerine odaklı yönetmel becerilerin bağlılık ve performans artışı sağlayacağını savunmaktadır. Koçun yönettiği kişilere karşı anlayışlı, destekleyici ve değer verici bir tutum sergilemesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. İnsana değer veren yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını ve görevlerini göz önünde bulundurarak kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak yönetim tarzı sergilemektedir (Park, McLean & Yang, 2008). Başarılı koçlar, insanların ihtiyaçlarını ve bunların göreve olan yansımalarını takip eder (Uğur, 2010).

Takım yaklaşımı becerisi, yöneticinin takımı etkili bir şekilde yönetme ve takım üyelerini bir araya getirme becerisini ifade etmektedir. Takım üyeleri arasında iş birliğini teşvik edebilme, iletişimi güçlendirme ve hedeflerine ulaşmada etkili bir şekilde koordinasyon sağlama becerilerini içermektedir. Bu beceriler takım performansını artırmak için önemli bir faktördür ve takımın başarısını belirleyen önemli bir unsurdur (Hackman, 2002). West (2012) takım yaklaşımının organizasyonlarda pozitif değişimi teşvik etmede önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Yöneticinin takım üyelerine değer verme, destekleme ve takdir etmesi motivasyonu artırabilir ve takımın başarısını sağlayabilir. Takım yaklaşımını esas alan yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı sergileyerek astlarını birer ortak olarak görürler. Bu noktada, iş birlikçi olarak nitelendirilen çalışanların kendilerini daha mutlu ve motive hissedecekleri ifade edilmektedir (Park vd., 2008).

Belirsizlikleri kabul etme becerisi, belirsizliklerle karşılaşıldığında nasıl tepki verileceği, nasıl düşünüleceği ve nasıl davranılacağı konusunda gösterilen esneklik ve olumlu tutumdur (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). Bu beceri, belirsizliklerle başa çıkılabilmesini, değişen koşullara uyum sağlanabilmesini ve belirsizliklerin fırsatlara dönüştürülebilmesini sağlar. Belirsizlikleri kabul etme becerisi; yöneticinin yeni fikirlere açıklığını ve problemlere karşı çok yönlü çözümler geliştirme çabasını belirtmektedir.

Gelişime açıklık becerisi, yeni fikirleri, bakış açılarını kabul etme, öğrenmeye istekli olma ve kişisel gelişim için açık olma becerisini ifade eder (DeRue & Ashford, 2010). Bu beceri, kişinin değişime ve yeniliklere karşı esnek olmasını, kendini sürekli olarak geliştirmesini ve farklı deneyimlerden öğrenmesini içermektedir. Gelişime açıklık becerisi; yöneticinin astlarının gelişimini kolaylaştırma ve destekleme çabaları şeklinde ifade edilmektedir.

2.3. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti yaşamdaki doyumla ilişkilendirilmiş, dolayısıyla bireyi ruhen ve fiziken etkilediği ifade edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005). Çalışan memnuniyeti kişinin yaptığı iş ve elde ettiği sonuçların kendi ihtiyaçları ve değerleriyle ne kadar örtüştüğünü fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2004). Bu tanım, çalışanın işini ve iş sonuçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarına ve değerlerine uygun bulması durumunda ortaya çıkan pozitif duygu durumunu yansıtmaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanması, kendilerini ifade edecek ortamlar oluşturulması halinde, iş yerine ve yaptıkları işe bağlılıkları artacaktır (Keflioğlu, 2010).

Eğitim sektöründe çalışan eğitimcilerin memnuniyeti öğrenciler, veliler ve okul idaresi ve eğitim-öğretim faaliyetleri açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Hizmet içi eğitim yoluyla eğitimcilerin mesleki becerilerinin artırılması öğrenci başarısı ve okul yönetimine katkıda bulunacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002). Okul başarısı, müdürün sağlıklı bir okul ortamı oluşturarak okulu yönetmesi, dolayısıyla okul müdürünün yönetmel becerileriyle sağlanabilir (Avcı, 2015).

2.4. Yönetmel Koçluk Becerisi ile Çalışan Memnuniyeti İlişkisi ve Hipotezlerin Oluşturulması

Eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin memnuniyeti, kurumsal başarı ve sürdürülebilir kalite için kritik bir unsurdur. Eğitimcilerin memnuniyeti, çalışanların kuruma olan bağlılığı, iş

tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkilidir (Whitmore, 2017). Eğitimcilerin liderlik rolünü üstlendiği durumlarda, yönetsel koçluk becerilerinin etkili bir şekilde kullanılması bireysel ve kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilir.

Yönetsel koçluk eğitim kurumlarında çalışanların potansiyellerinin fark edilmesi, iş süreçlerine daha etkin katılımın sağlanması ve örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde hareket edilmesine olanak tanıyabilir. Deci & Ryan'ın (1985) Öz Belirleme Teorisi'ne göre, yöneticilerin destekleyici ve motive edici bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak iş memnuniyetini güçlendirmektedir.

Yönetsel koçluğun çalışan açısından önemli bir yapısal kaynak olduğuna dayanan bir başka teori ise, Kaynak Tabanlı Görüş teorisi'dir. Bu teori, kurumların rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir başarıyı yakalamasında içsel kaynakların önemini vurgulamaktadır (Barney, 1991). Teoriye göre, yönetsel koçluk çalışanlar için insan sermayesi geliştirme kaynağı olarak değerlendirilebilir. Yönetsel koçluk çalışanların bireysel becerilerini, özgüvenini ve motivasyonunu artırarak kuruma değer katar. Bu özellikler, kurum içerisinde çalışanların potansiyelini tam anlamıyla kullanmasını sağlar.

Yönetsel koçluk becerisi algısının çalışan memnuniyetini artırdığına dair araştırma sonuçları ve teorilerden hareketle, oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H1: Yönetsel koçluk becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Açık iletişim becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Takım yaklaşımı becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: İnsana değer becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

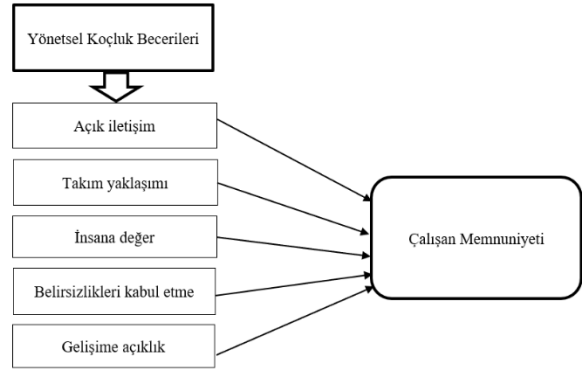
H1d: Belirsizlikleri kabul etme becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Gelişime açıklık becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

3. YÖNTEM

Mersin ilinin Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren özel Anaokulları, İlkokul, Ortaokul, Anadolu, Fen ve Teknoloji liselerinde çalışan 325 eğitimci personel

üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede veriler, ana kitleden, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Zikmund, 1997; Malhotra, 2004, Aaker, Kumar & Day, 2007). Tarsus Milli Eğitim Müdürlüğünden 04.05.2024 tarihli 101604477 sayılı resmi yazısı ile ilçe genelinde 39 kurum, 39 müdür, 26 müdür yardımcısı, 523 öğretmen, 47 uzman öğretici ve 39 usta öğretici ile toplamda 674 eğitimci olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Yapılan anket çalışmasıyla evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiş ancak 674 eğitimcinin 325'ine ulaşılmıştır. Katılımcıların %68,9'unun kadın, %31,1'nin erkek olduğu görülmektedir. Bu çalışmada uygulanan anket için Çağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 28.02.2024 tarih ve E-81570533-044-2400001993 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma nicel desende tasarlanmıştır. Şekil 1'de sunulan araştırma modelinde görüldüğü üzere, bağımlı değişken çalışan memnuniyeti, bağımsız değişkenler ise yönetsel koçluk becerisi alt boyutlarıdır.

Araştırma verileri çevrim içi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde 6 adet demografik soru bulunmaktadır. Demografik sorularda yaş değişkeni Crumpacker & Crumpacker'in (2007) kuşak sınıflandırmasına göre bölümlendirilmiştir. İkinci bölümde yönetsel koçluk becerisi algısını ölçmek için Ladyshefsky & Taplin (2017) tarafından geliştirilen "Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Paillas (2019) tarafından yapılmıştır. altılı likert tipi ölçekte 20 ifade yer almakta olup, beş alt boyuttan (açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme ve gelişime açıklık) oluşmaktadır. Üçüncü bölümünde kullanılan Spector (1985) tarafından geliştirilen "Çalışan Memnuniyeti Ölçeği" ise Job Satisfaction Survey (JSS)'tan uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlama çalışması Korkmaz ve Erdoğan (2014)

tarafından dört maddelik beşli likert şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan anket için Çağ Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 28/02/2024 tarih ve E-81570533-044- 2400001993 tarihli ve sayılı kararı ile izin alınmıştır.

3.1. Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine uygulanan Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda, 20 madde ve beş faktörün ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,678-0,914 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<,001$). Modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden RMSEA değerinin kabul edilebilir sınır değerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

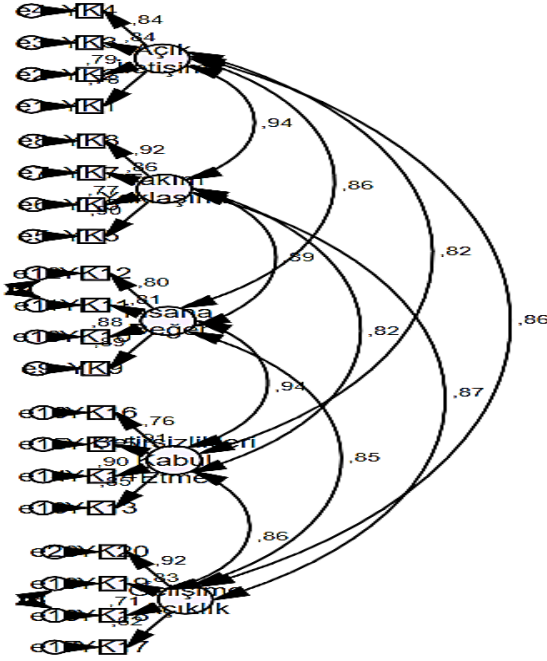
Bu uyum indekslerini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında, kabul edilebilir uyum düzeyinin sağlandığı görülmektedir. Bu bulgular çok faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=4,42$, GFI=0,82, CFI=0,92, RMSEA=0,10, SRMR=0,04).

Tablo 1'de gösterildiği üzere, tekrarlanan analiz sonrasında maddelerin faktör yüklerinin 0,512-0,843 arasında değişiklik göstermiş ve tüm korelasyon ilişkileri anlamlıdır ($p<,001$). Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0,50'nin ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,70'in üzerindedir. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerinin 0,50'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Tablo 1. Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	İfadeler	Faktör yükü	AVE	CR	Cronbach Alfa
Açık İletişim	YK1<---Aİ	,776	0,66	0,89	0,885
	YK2<---Aİ	,792			
	YK3<---Aİ	,840			
	YK4<---Aİ	,837			
Takım Yaklaşımı	YK5<---TY	,900	0,74	0,92	0,917
	YK6<---TY	,766			
	YK7<---TY	,859			
	YK8<---TY	,917			
İnsana Değer	YK9<---İD	,891	0,72	0,91	0,915
	YK10<---İD	,884			
	YK11<---İD	,806			
	YK12<---İD	,805			
Belirsizlikleri Kabul Etme	YK13<---BKE	,851	0,73	0,92	0,916
	YK14<---BKE	,897			
	YK15<---BKE	,908			
	YK16<---BKE	,760			
Gelişime Açıklık	YK17<---GA	,622	0,61	0,86	0,886
	YK18<---GA	,715			
	YK19<---GA	,827			
	YK20<---GA	,923			

Şekil 2’de beş faktörlü yapısı 20 madde ile doğrulanmış olan Algılanan Yönetmel Koçluk ölçeğine ilişkin yapısal model sunulmuştur.



Şekil 2: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerisi Ölçeğine İlişkin Yapısal Model

3.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

Çalışan memnuniyeti ölçeğine uygulanan Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda, 4 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,805-0,965 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu ($p < ,001$) Tablo 2’de görülmektedir. Uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir ($\chi^2/df= 1,06$, RMSEA= 0,01, AGFI= 0,98, NFI=0,99, SRMR=0,003).

4 madde ile tek faktörlü yapısı doğrulanmış olan Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3: Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Yapısal Model

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan eğitimcilerin çoğunluğunun kadın (%68,9), evli (%72), 1980-1999 arası doğumlu (%67,1), üniversite mezunu (%74,8), 20.001-30.000TL arası aylık gelir düzeyine sahip (%55,4), 16-20 yıl arası mesleki kıdemi olan (%29,8), lise kademesinde görev yapan (%38,2), 26-30 saat arası derse giren (%30,2) eğitimcilerden oluştuğu görülmektedir.

Algılanan yönetmel koçluk becerisi ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde; açık iletişim puanı ortalaması 4,29, standart sapması 1,06, takım yaklaşımı puanı ortalaması 4,20, standart sapması 1,08; insana değer puanı ortalaması 3,65, standart sapması 1,24; belirsizliği kabul etme puanı ortalaması 3,68, standart sapması 1,22; gelişime açıklık puanı ortalaması 3,93, standart sapması 1,13 olarak bulunmuştur. Çalışan memnuniyeti puan ortalaması ise, 3,48, standart sapması 0,96 olarak bulunmuştur.

Tablo 2: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

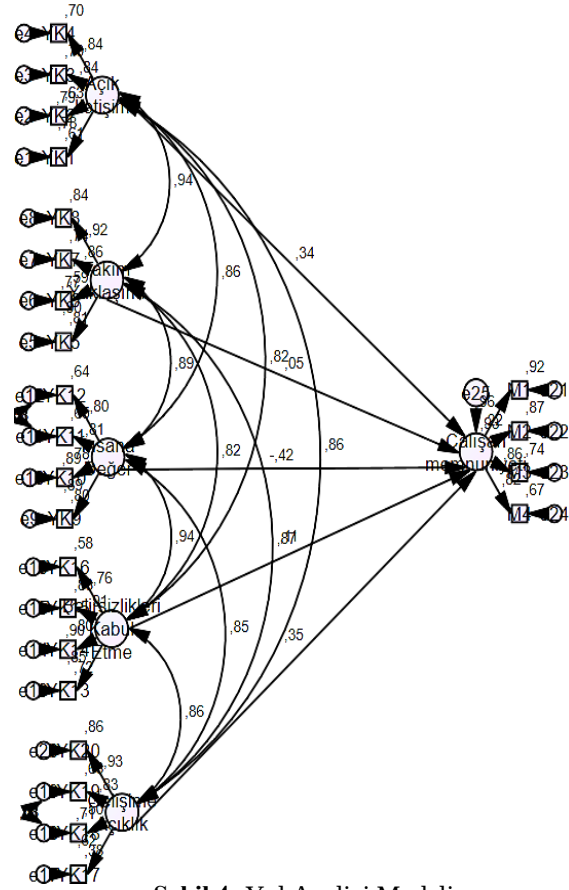
	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR	Cronbach Alfa
Çalışan Memnuniyeti	,965	-	-	-	,79	,94	0,939
	,929	,030	33,200	***			
	,853	,037	25,261	***			
	,805	,042	21,720	***			

Çalışan memnuniyeti ile algılanan yönetsel koçluk becerileri boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, çalışan memnuniyeti ile açık iletişim ($r=0,406$), takım yaklaşımı ($r=0,374$), insana değer ($r=0,333$), belirsizliği kabul etme ($r=0,317$), gelişime açıklık ($r=0,349$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir ($p<,01$).

Araştırma modeli gizil değişkenlerle yol analizi uygulanarak test edilmiştir. Analiz sonucunda, algılanan yönetsel koçluk becerisi boyutlarından gelişime açıklığın çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,354$; $p<,05$). Bu bulgu doğrultusunda H1e desteklenmiştir. Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Tablo 3'te görüldüğü üzere, H1a, b, c, d desteklenmemiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir ($\chi^2/df= 4,01$, RMSEA= 0,09, CFI= 0,91, SRMR=0,05). Bu bulgular araştırma modelinin geçerli olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir. Algılanan yönetsel koçluk becerisinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin kurulan yapısal model Şekil 4'te görülmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, özel okullarda çalışan eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının memnuniyetlerine etkisi araştırılmıştır. 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli 39 kurumda çalışan 674 eğitimciden 325'inin katıldığı araştırma sonuçları; yönetsel koçluk becerisi algısının eğitimcilerin memnuniyeti üzerindeki etkisinde, yöneticilerinin gelişime açık olduğuna ilişkin algılamalarının memnuniyete olumlu yönde etkisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 4: Yol Analizi Modeli

Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme becerisi algılarının eğitimcilerin memnuniyetini etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Eğitimcinin memnuniyeti ile algılanan yönetsel koçluk becerileri arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek düzeyli ilişkinin memnuniyet ile açık iletişim becerisi algısı arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Algılanan Yönetsel Koçluk Becerisinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Sonuçları

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Hipotez
Açık iletişim→ Çalışan memnuniyeti	0,345	0,258	1,327	0,184	Desteklenmedi
Takım yaklaşımı→ Çalışan memnuniyeti	0,055	0,252	0,180	0,857	Desteklenmedi
İnsana değer→ Çalışan memnuniyeti	-0,418	0,283	-1,236	0,216	Desteklenmedi
Belirsizlikleri kabul etme → Çalışan memnuniyeti	0,107	0,242	0,366	0,715	Desteklenmedi
Gelişime açıklık→ Çalışan memnuniyeti	0,354	0,218	1,992	0,046	Desteklendi

Gartner'daki araştırmacıların çeşitli sektörlerden 7.300 çalışan ve yöneticiyi inceledikleri çalışmada, öğretmen yöneticiler, daima hazır yöneticiler, amigo yöneticiler, bağlayıcı yöneticiler olmak üzere dört farklı koçluk profili belirlenmiştir. Öğretmen yöneticiler, tavsiye odaklı geri bildirim sunarak ve kişisel gelişimi yönlendirerek, kendi deneyim ve uzmanlıklarına dayalı çalışanları geliştiren koçluk profili olarak ifade edilmektedir. (Harvard Business Review, 2018). Bu koçluk profilinin mevcut araştırmamızı destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir.

İşli ve Aksu (2023) öğretmen denetiminde okul müdürlerinin koçluk algıları adlı araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmeni geliştirmek konusunda sorumluluk duyduğunu, öğretmenin gelişimini, eğitim-öğretimi geliştirmenin önemli bir parçası olarak gördüğünü gözlemlemiştir. Özel okullarda, okul müdürlerinin koçluk davranışları gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi üzerine yapılan başka bir araştırmaya göre, koçluk davranışları gösteren okul müdürü, iletişim, ilişki kurma ve sürdürme becerisi ile okul çalışanlarının beceri ve yeteneklerini güvenli bir ortamda geliştirmelerine ve sergilemelerine fırsat yaratabilecektir (Pürçek, 2017). Okul müdürlerinin koçluk becerilerinin öğretmenlerce nasıl algılandığına dair yapılan araştırmada, müdürlerin öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmesinin okul iklimini geliştirdiği ve bunun öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Yirci, Özdemir, Kartal ve Kocabaş, 2014). Bu çalışmalar kapsam olarak mevcut saha çalışmamızla tam örtüşmesine de gelişime açıklık ve iletişim becerisinin ortak yön olduğu ve araştırmamızın sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

Longenecker & Neubert (2005) araştırmalarında çalışanların yöneticilerinden daha fazla koçluk istediklerini, yönetsel koçluğun kişisel gelişim ve organizasyonel rekabet gücü ile sonuçlanacağını tespit etmişlerdir. Elgün (2007) çalışmasında, çalışanların geliştirilmelerine yönelik etkin bir yaklaşım olarak yöneticilerin gösterdiği koçluk davranışı ile çalışanların iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar araştırmamızın sonuçlarını yönetsel koçluk uygulamasının gelişime açıklık becerisi kapsamında desteklemektedir.

Kazazoğlu (2009) iletişim ve koçluk uygulamaları arasında ne tür bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin şiddetini ortaya koymayı hedeflediği araştırma sonucunda, koçluk uygulamaları ile iletişim arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, iletişimin koçluk uygulamalarında %47 oranında etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma koçluk uygulamaları ve iletişim ilişkisini ele alması yönüyle çalışmamızı

destekleyen bir araştırmadır. Öztürk (2007) araştırmasında; öğretmenin kıdemine göre yöneticilerinin koçluk becerilerini algılamalarının farklılaştığı sonucuna varmıştır. Buna ek olarak, yüksek lisans eğitimi tamamlayanların pozitif olarak farklılık yarattığı, kadın yöneticilerin ise iletişim boyutunda bir fark yarattığı görülmüştür. Bu araştırma ulaştığı sonuçlar bakımından araştırmamızdan farklılık göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde, liderlerin koçluk becerilerinin bireysel (Huang & Hsieh 2015; Ribeiro, Nguye, Duarte, de Oliveira & Faustino, 2020) ve organizasyonel sonuçları (Ellinger 2013; Dello Russo, Miraglia & Borgogni, 2016; Zuñiga-Collazos, Castillo-Palacio, Montaña-Narváez & Castillo-Arévalo, 2020) araştırılmıştır. Yönetmelik koçluk becerileri ile çalışanların duygu, tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye dair araştırmaların yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Tanskanen, Mäkelä & Viitala, 2018; Ribeiro vd., 2020).

Koçluk eğitimi almış ve koçluk davranışları sergileyen okul müdürlerinin iletişim becerilerinde (konuşma, dinleme, geri bildirim verme), öğretmenlerin ise performansında ve yönetsel becerilerinde artışlar gözlemlenmiştir (Eğmir, 2012; van Nieuwerburgh, 2012; Özoğlu, 2011). Bu bulgular, okul liderlerinin koçluk becerilerini geliştirmelerinin okul ortamında olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Mevcut çalışmamız koçluk eğitimi alınıp alınmadığına bakılmaksızın yapılmış bir çalışma olduğundan bu araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir.

2001 yılında İngiltere'de "Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim" programının içerisine koçluk uygulamaları dahil edilmiştir. Okul müdürleri görevlerine başlamadan önce, deneyimli müdür olan bir koçtan aldığı birebir eğitimle yöneticilik yeterliği sertifikası almaktadır (Tomlinson, 2002). İngiltere'de Ulusal Strateji Kitabında koçluğun okul müdürlerinin sürdürülebilir gelişimine dair ve eğitimcileri sürekli öğrenen profesyonellere dönüştürme gücü olduğu ortaya konmuştur (van Nieuwerburgh, 2012). Ülkemizde MEB tarafından benzer şekilde, mesleki çalışmalar kapsamında eğitimcilere koçluk becerileri eğitimleri verilmektedir. Ancak, yönetsel olarak henüz böyle bir uygulama olmadığı görülmektedir. Eğitimcilere bu tarz bir eğitim programıyla yeterlilik sertifikasının verilmesi, yöneticilerin performans değerlendirme ölçeğinde bu becerilere yer verilmesi ve okul denetimlerinde değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Özel okullarda koçluk becerileri donanımı sağlamış kadro oluşturulması için öncelikle yönetim kadrosunun koçluk becerileri eğitimi alması

sağlanmalıdır. Yeni başlayacak eğitimcilere göreve başlamadan oryantasyon programı dahilinde koçluk becerileri eğitimi verilmesinin faydalı olabilir. Eğiticinin eğitimi kapsamında, koçluk eğitiminin verilmesinin yaklaşımı sürdürülebilir hale getireceği; eğitimcide gelişecek koçluk becerisi algısının öğrenci etkileşimini sağlayacağı ve öğrencide farkındalık yaratacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, koçluk eğitimi uygulanmadan yapılmış bir araştırmadır. Gelecekteki çalışmalarda, öncesinde koçluk eğitimi almış ve koçluk eğitimi almamış iki grup arasında karşılaştırma yapılması literatüre katkı sağlayabilir.

Bu araştırma eğitimcilerin yönetsel koçluk becerileri algısının memnuniyetlerine etkisini incelemiştir. Bundan sonraki çalışmalarda bu etki çerçevesinde okul içi dinamiklerinin rolünün araştırılması, yönetsel koçluk becerilerinin algı düzeyini etkileyen faktörlerin öğrenilmesi açısından önerilebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu araştırma kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar vb. herhangi bir organizasyondan destek almamıştır. Çalışmanın “Giriş” bölümü ve “2.4.” numaralı başlığında yapay zeka desteğinden yararlanılmıştır.

Yazar Katkı Beyanı: Bu çalışma Haziran 2024’te Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Murat KOÇ danışmanlığında, Beyhan GÜRBÜZ tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Araştırmanın ikinci yazarı, tez savunma sınavı jüri üyesi olup çalışmanın “Giriş”, “Yöntem” ve “Bulgular” bölümlerine katkıda bulunmuş; araştırmanın tasarlanması, veri analizlerinin yapılması ve bulguların raporunun yazılmasına, sonuçların sunulmasına destek sağlamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında herhangi bir açıdan çatışması bulunmamaktadır. Tez danışmanı öğretim üyesi, araştırmanın üçüncü yazarı olarak yer almayı kendisi istemiş, ikinci yazar olarak tez çalışmasının büyük ölçüde geneline, önemli düzeyde katkılarda bulunan, tez savunma sınavı jüri üyesinin yer almasını talep etmiştir.

Etik Onayı: Bu çalışmada uygulanan anket için Çağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 28.02.2024 tarih ve E-81570533-044-2400001993 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S. (2007). *Marketing research*. Australia: John Wiley & Sons.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *HAYEF Journal of Education*, 12(2), 161-189. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuhayefd/issue/8803/110051>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2022). *Eğitimde koçluk uygulamaları*. İstanbul: Eğitim Yayıncılık.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J.M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369. Erişim adresi: https://seminarinorgcomm.weebly.com/uploads/5/7/3/3/573337/succession_planning.pdf
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dello Russo, S., Miraglia, M. & Borgogni, L. (2016). The objective of this study is to examine the potential for reducing organisational politics in performance appraisal: The purpose of coaching leaders for employees of different ages. *Human Resources Management*. Erişim adresi: https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/59730/1/Dello_Russo_Miraglia_Borgogni2016_accepted12012016.pdf
- DeRue, D.S. & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Eğmir, E. (2012). *Okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkililik düzeyi* (Yüksek lisans tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon. Erişim

- adresi:
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=vu9JTQLAcWOeBGTBIFhqeQ&no=b NvCe2BXn8CmhLtnC5rIdg>
- Elgün, R.F. (2007). *Yöneticilerin koçluk uygulamalarının satış personelinin iş tatmini üzerine etkileri ve satış personeline yönelik uygulama* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Kütahya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 310–316. <https://doi.org/10.1111/joop.12021>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53–70. <https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Goleman, D. (2000). An EI-based theory of performance. In D. Goleman, & C. Cherniss (Eds.). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. USA: Harvard Business Press.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th Ed). UK: Pearson.
- Harvard Business Review (2018). Yöneticiler kendi başlarına harika birer koç olamazlar. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/dergi/yoneticiler-kendi-baslarina-harika-birer-koc-olamazlar>
- Harvard Business Review (2023). The role of coaching in organizational effectiveness. Erişim adresi: <https://hbr.org>
- Huang, J.-T. & Hsieh, H.-H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>
- İşli, Y. ve Aksu, A. (2023). Öğretmen denetiminde okul müdürlerinin koçluk algıları. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(31), 141–158. Erişim adresi: <https://socratesjournal.org/index.php/pub/article/view/284/248>
- Kazazoglu, O. (2009) *Koçluk sürecine iletişimin etkisi üzerine bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=4qTtbmr3ZDlufuomBXLLeLA&no=Oe 0l8tS-ICDOFgjJpLvOw>
- Keflioğlu, A. (2010). *Hızlı tüketim malları sektöründe çalışan memnuniyeti* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=LHXJIZPAMKXLLFK6pRHq_g&no=YQ1rQMAD3HbyU_SE3ZFqcw
- Kinlaw, D.C., Coe, C. & Zehnder, A. (2008). *Coaching for commitment: Coaching skills inventory (CSI) self*. Pfeiffer.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/560289>
- Ladyshevsky, R. & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 25–42. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/2017-49201-003>
- Longenecker, C.O. & Neubert, M.J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6), 493-500. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.004>
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research an applied orientation*. UK: Pearson Prentice Hall
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Özoğlu, B. (2011). *Okul yöneticilerin koçluk becerilerinin öğretmen performansına etkisi* (Yüksek lisans tezi). On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=4PsIGt5QaIuqjMu5-kUneA&no=Hp9uAhgAMGwYL3cRTsbCFQ>

- Öztürk, S. (2007). *Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=ioJKfFYKSez7WNbBXwQYQw&no=o2cTfrM9O00UEg7vVRh0EA>
- Paillas, C. E. A. (2019). *Koçluk: Türk ve Şili çalışanlar üzerine bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=iwRLCNnaK-GTA0oNXo0IoQ&no=ySQFyUIQ3hQfYMYm2cmv4Q>
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. Online Submission, 8. Erişim adresi: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2645064>
- Pürçek, K. I. (2017). Okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2017), 64-74. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2160912>
- Ribeiro, N. Nguyen, T., Duarte, A.P., de Oliveira, R.T. & Faustino, C. (2020). How does managerial coaching foster employees' emotional engagement and individual performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70, 2163-81. <https://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Robinson, V. & Timperley, H. (2023). *Educational leadership and coaching: Building professional communities*. Cambridge: Academic Press.
- Rosenfeld, L. B. (2015). *The art of communication in nursing and health care: An interdisciplinary approach*. Jones & Bartlett Learning.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39836/472327>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-73. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Research*, 4, 1217-40. <https://dx.doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Timperley, H. (2023). Professional learning conversations: Adaptive expertise for schools. Supplementary digital materials. ACER Press. https://research.acer.edu.au/educational_leadership/11
- Tomlinson, H. (2002). Leadership development models: Learning from different contexts. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds). *Second international handbook of educational leadership and administration*. (pp. 1163-1194). Netherlands: Kluwer.
- Uğur, E. (2010). *Yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ve öz-etkililik-yeterlilik algılamalar* (Doktora tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=jT8yoNMXWNAuFSUdizx67Q&no=zU9WS5gvrAaI8L17FTxuUw>
- van Nieuwerburgh, C. (2012). Coaching in education: An overview. In C. van Nieuwerburgh (Ed.). *Coaching in education: Getting better results for students, educators, and parents* (pp. 3-23). Karnac Books.
- West, M.A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (Fifth Ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Yirci, R., Özdemir, T.Y., Kartal, S.E. ve Kocabaş, İ. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership and Management*, 34(5).
- Zikmund, W.G. (1997). *Business research methods*. Orlando: The Dryden Press.
- Zuniga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E. & Castillo-Arévalo, G. (2020). The effect of executive coaching on organisational performance. *Coaching: International Journal of Theory, Research and Practice*, 13, 30-44. <https://dx.doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795>

Research Article

Relationship between Personality Traits and Opportunity Recognition: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness and Conditional Indirect Effect of Self-Efficacy

*Kişilik Özellikleri ve Fırsat Tanıma Arasındaki İlişki: Girişimcilik Uyanıklığının
Aracılık Rolü ve Öz Yeterliliğin Koşullu Dolaylı Etkisi*

Murat Güney^a, Mehmet Turan^b

ARTICAL INFO

Keywords:
Entrepreneurship,
Entrepreneurial
Opportunity Recognition,
Big Five Personality
Traits, Entrepreneurial
Alertness, Self-Efficacy.

Article history:

Received
30 September 2024
Received in Revised
Form 22 December 2024
Accepted
10 February 2025

ABSTRACT

Opportunities represent a pivotal aspect of the entrepreneurial process. Consequently, the question of why some individuals are more adept at recognising opportunities than others represents a significant area of research. In this study, we sought to investigate the individual antecedents of entrepreneurial opportunity recognition and to elucidate the relationships between them. The study examined the effects of the Big Five personality traits on the entrepreneurial opportunity recognition, the mediating effects of entrepreneurial alertness and the conditional indirect effects of self-efficacy. The hypotheses developed in the study were tested using data collected from a sample of 450 undergraduate and graduate students. The findings indicate that personality traits exert a considerable influence on the entrepreneurial opportunity recognition. Furthermore, entrepreneurial alertness is shown to act as a complete mediator, while self-efficacy exerts a conditional indirect effect. The results of this study may prove valuable for future research and practitioners alike.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Girişimcilik, Girişimcilik
Fırsatlarını Tanıma, Beş
Büyük Kişilik Özellikleri,
Girişimci Uyanıklığı,
Öz Yeterlilik.

Tarihler

Geliş 30 Eylül 2024
Düzeltilme Geliş
22 Aralık 2024
Kabul 10 Şubat 2025

ÖZ

Fırsatlar girişimcilik sürecinin temel bileşenlerindendir. Bu nedenle neden bazı insanların diğer insanlara görece fırsatları daha iyi fark ettikleri değerli bir araştırma konusudur. Bu çalışmada da girişimcilik fırsatlarının tanımanın bireysel öncülleri araştırılarak aralarındaki neden sonuç ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada beş büyük kişilik özelliklerinin girişimcilik fırsatlarını tanıma üzerindeki etkileri, bu etkilere girişimci uyanıklığının aracılık ve öz yeterliliğin koşullu dolaylı etkileri incelenmiştir. Çalışmada geliştirilen hipotezlerin testi için 450 lisans ve yüksek lisans öğrencisinden oluşan bir örneklemden alınan veriler kullanılmıştır. Sonuçlar, kişilik özelliklerinin girişimcilik fırsatlarını tanıma üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu, girişimci uyanıklığının tam aracılık ve öz yeterliliğin orta ve düşük seviyelerde koşullu dolaylı etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.

^a Corresponding Author, Dr, Independent Researcher, Adana, mrtgny@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3894-1204

^b Prof. Dr., Çukurova University, Business Faculty, Management and Organisations, Adana, mturan@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1297-0461

1. INTRODUCTION

Entrepreneurship constitutes a principal propelling force within the economic system. Entrepreneurship is a key driver of economic growth, with the creation and sustenance of jobs, stimulation of innovation and the generation of GDP growth being among its principal benefits. As a result, entrepreneurship represents an effective instrument for economic development (Bergner, Auburger, & Paleczek 2023). In the literature, the term 'entrepreneur' is widely accepted as referring to individuals who identify and act upon opportunities within the scope of entrepreneurial activity. (McMullen and Shepherd, 2006; Shane, 2012). One of the primary challenges confronting entrepreneurs is the difficulty in discerning the optimal conditions and entrepreneurial activities that will ensure success. The capacity to identify suitable opportunities is among the most crucial skills for an entrepreneur to possess. The concept of entrepreneurial opportunities, which occupies a central position in the entrepreneurship literature, is understood as positive and favourable conditions that give rise to entrepreneurial action (Mary George, Parida, Lahti, & Wincent, 2016).

Transformations in the context within which individuals engage with one another contribute to the emergence of possibilities. Such alterations in the surrounding milieu engender prospects for the advent of novel products, services, or other economic activities that may be exploited by enterprising individuals. The recognition of opportunities creates favourable conditions that facilitate entrepreneurial actions. Consequently, studies on the recognition of entrepreneurial opportunities have constituted a prominent topic in the field of entrepreneurship literature. The question that has been the focus of research into entrepreneurial opportunities is how, when and why some individuals are able to recognise opportunities when others are not (Mary George et al., 2016). This study aims to investigate the question of why some individuals are more capable of recognising entrepreneurial opportunities than others.

A number of significant factors have been identified in studies examining individual differences in opportunity recognition. This study aimed to contribute to the existing literature on the subject by examining the relationships between personality traits, entrepreneurial alertness, self efficacy and entrepreneurial opportunity recognition (EOR). In order to gain a deeper understanding of these concepts, relatively under-researched areas were included in the study. In the research model in which EA serves as the mediator and SE acts as the moderating variable in the relationship between

personality traits and EOR, the specific contribution of the mediating and moderating variables is sought to be revealed in relation to the question of why some individuals are better at recognising opportunities.

In the review by Mary George et al. (2016), personality traits are identified as playing a central role in the recognition of entrepreneurial opportunities. Consequently, the trait-opportunity recognition link has attracted considerable attention (Mary George et al., 2016). Nevertheless, this link has not been sufficiently investigated empirically. In order to address this gap in the entrepreneurship literature, the Five Factor Model was included as the independent variable in the our research model, given its status as a 'scientific standard' in the field. The study aimed to gain insight into the relationships between EA, SE and other related concepts. To this end, the mediating effect of EA and the conditional indirect effect of SE were analysed.

The objective of our study is to examine the influence of EA on the relationship between FFM and EOR. This will contribute to a deeper understanding of the interconnections between these concepts. The relationships between the moderator variable of SE and the other variables in the research model have been examined by various studies over time (e.g. Tang, Baron, & Yu, 2021). By incorporating SE into the model, we sought to elucidate the individual antecedents of EOR, which from the foundation of entrepreneurial behavior, in a more precise and distinctive manner.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. Personality Traits

Allport defined personality as "the dynamic organisation of mental systems that determine an individual's behaviour and thoughts" (as cited in Baum, Frese, & Baron, 2014). McCrae and Costa (2003) posited that personality traits are internal states that give rise to patterns of thought, emotion, and behavior. Furthermore, as defined by Baum, Frese, and Baron (2014), personality traits are "tendencies to demonstrate a specific type of response to various situations" that are relatively consistent over time (Baum, Frese, & Baron, 2014). These definitions imply that information about an individual's personality can be used to make predictions about their behaviour in certain situations with a reasonable degree of confidence.

Five Factor Model. The five-factor personality model is a hierarchical structure of personality traits, comprising five dimensions: Extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness to experience (McCrae & John, 1992).

Following decades of research and extensive debate regarding the optimal number of factors and the most appropriate nomenclature, the field has reached a consensus regarding the 'Big Five' personality dimensions as a general classification of personality traits. The Big Five taxonomy serves an integrative function, rather than replacing all previous systems, as it is able to represent multiple and diverse personality description systems in a common framework (John, 2021). The Five Factor Model is currently the most prevalent construct among psychologists and psychiatrists, as well as the most accurate measure of personality (Piechurska-Kuciel 2020).

Despite some divergence of opinion regarding the nomenclature and content of these dimensions, a general definition of the five personality dimensions can be proposed as follows:

- The trait of extraversion is characterised by a tendency towards dominance, sociability, positive emotionality, ambition and thrill seeking.
- Agreeableness is defined by the characteristics of cooperation, reliability, harmony, and closeness.
- Neuroticism is characterised by the presence of anxiety, hostility, depression, and a lack of personal insecurity.
- Conscientiousness is associated with dependability, reliability, striving for success, and planning.
- Finally, openness to experience is defined by intelligence, creativity, unconventionality, and broad-mindedness (Barrick, Mount & Judge, 2001).

2.2. Entrepreneurial Opportunity Recognition

Definition of Entrepreneurship and Entrepreneur. The term 'entrepreneurship' is defined by Ronstadt (1984, p.38) as 'the dynamic process of creating increased wealth'. It is therefore the main driving force of an economy. As posited by Drucker (1985), entrepreneurship can be defined as an innovative behaviour that creates new wealth. In terms of opportunities, entrepreneurship can be defined as the organised activities and behaviours that are directed towards the recognition and pursuit of opportunities (Reitan, 1997).

In previous studies on the definition of the entrepreneur, researchers have proposed a number of different approaches. Those engaged in the analysis of entrepreneurship and the entrepreneur from an economic perspective have defined the entrepreneur and their role in the creation of new ventures, the implementation of new technologies, the promotion

of economic growth and the generation of wealth (Schumpeter, 1934). Some researchers have concentrated their attention on the fundamental characteristics of entrepreneurs in relation to entrepreneurship. For example, Abrahamson and Pickle (1990) defined an entrepreneur as a person who organises and manages an enterprise for profit by assuming risk. Hull and others posit that an entrepreneur is a person who organises and manages an enterprise for profit by assuming risk (Hull, Bosley, and Udell, 1980). In contrast, Kirzner (2015) posited that the entrepreneur is defined as an individual who exploits opportunities.

Despite the multitude of theoretical perspectives from which it has been analysed, there is a general consensus in the literature with regard to the definition of entrepreneurs. The term 'entrepreneur' is used to describe individuals who act upon realised opportunities (Alvarez, Barney, & Anderson, 2013). McMullen and Shepherd (2006) posit that the mere recognition of an opportunity does not necessarily confer the status of an entrepreneur upon an individual.

What is an Entrepreneurial Opportunity. The Oxford English Dictionary defines opportunity as "a time or situation that is favourable for a goal or objective, or that makes it possible to do or realise something." In light of the fact that goals or objectives are not predetermined prior to the pursuit of an entrepreneurial opportunity, but may emerge from within over time, it is possible to deduce the components of an entrepreneurial opportunity from the aforementioned sentence. The thoughts, beliefs and behaviours that give rise to the creation of future goods and services constitute the essential elements of an entrepreneurial opportunity (Sarvasathy, Dew, Velamuri & Venkataraman, 2010).

The potential for introducing new products, services, or organisational methods to the market in a way that generates a profit greater than the initial investment is regarded as an entrepreneurial opportunity (Shane and Venkataraman, 2000). In the initial section of this definition, novel products and services are developed through the integration of existing resources with a novel organisational methodology. In the second part of the definition, scenarios that result in the creation of goods or services with potential for profit are outlined (Eckhardt & Shane, 2003).

Some scholars posit that the EOR within the aforementioned definition comprises two constituent elements. The first of these is the demand side, which pertains to circumstances that give rise to customer needs (for example, needs within the market). The second is the supply side, which reflects the potential

of new or existing products or services (for example, new products, services and technologies) (Santos, Caetano, Baron, & Curral, 2015).

In the existing literature on the subject, three fundamental characteristics of the process of recognising entrepreneurial opportunities are identified. One such element is innovation, which constitutes an important component of opportunity recognition. An innovation is defined as a completely new or improved service, product, production process, or business model (Shane, 2012). The discrepancy between the budgeted cost of acquiring resources and the actual value of a combination of resources is defined as entrepreneurial profit (Shane, 2003). The third characteristic is that opportunities must be legally and morally acceptable (Baron, 2006).

2.3. Entrepreneurial Alertness

EA, which is expressed as the most significant psychological factor in the identification of entrepreneurial opportunities, is regarded as a pivotal element of the entrepreneurial process. As a significant contemporary perspective on entrepreneurship, it also has considerable social and economic implications. The concept of EA was first introduced to the field of entrepreneurship literature by Kirzner. Kirzner initially defined EA as "the ability to recognise hitherto overlooked opportunities without investigating them (p.48)." However, he subsequently expanded upon this definition, characterising it as "a motivated human tendency to form an image of the future (p.56)." This modification to Kirzner's definition underscores the significance of temporality and ambiguity within the concept (Chavoushi et al., 2021).

Due to the absence of a comprehensive definition of alertness proposed by Kirzner, various measures of alertness have been employed in studies examining the consequences of alertness. Additionally, the concept of alertness has frequently been delineated in disparate ways. For instance, Kontinen & Ojala (2011) define EA as a state of being receptive to entrepreneurial opportunities that does not necessitate a systematic search. In a similar vein, Ko (2012) espoused Kirzner's (1979) perspective on alertness but employed the scale devised by Kaish & Gilad (1991) to quantify alertness, specifically in terms of individuals' involvement in actively seeking business ideas. In a further development of the concept, Tang et al. (2012) proposed a reconceptualisation of EA, defining it as comprising three dimensions: active search and scanning, connection and association, and evaluation and judgement (Tang et al., 2021).

2.4. Self-Efficacy

Bandura defines SE as a person's belief in his or her ability to perform a specific task to achieve a desired outcome (Bandura, 1990). He also sees SE as 'a fundamental belief that one has the power to produce desired effects through one's behaviour', without which there is little incentive for people to take action or to persevere in the face of difficulties. In this case, SE is people's belief in their future ability to successfully overcome a challenge (Bandura, 1993). SE also facilitates change, depending on one's efficacy beliefs. Efficacy beliefs enable or inhibit a person's ability to adapt to change and learn new skills or actions to achieve a goal (Bandura, 1990).

An individual's belief in the effectiveness of a particular course of action in completing a task or achieving a desired outcome. Thus, 'perceived SE' is related to one's judgement of how well one can perform the actions needed to cope with a possible situation (Bandura, 1982). Performing an action, participating in change, or learning a new behaviour is strongly related to one's perceived belief in one's abilities and is less related to one's actual performance or abilities. A person with a strong sense of SE for a goal, action or behaviour is more likely to attempt and persist with a new behaviour, change or action (Reisenhofer et al., 2019). People with high SE who are goal- and performance-oriented have excellent coping skills that enable them to have less acute physiological responses to stress. Studies in the literature show that SE is often seen as a mediator/moderator between various biological, psychological, social and health-related variables (Cepukienė & Celiauskaite, 2022).

2.5. Research Model

Our research model is shown in Figure 1, which shows the variables we addressed in our research and the relationships between them.

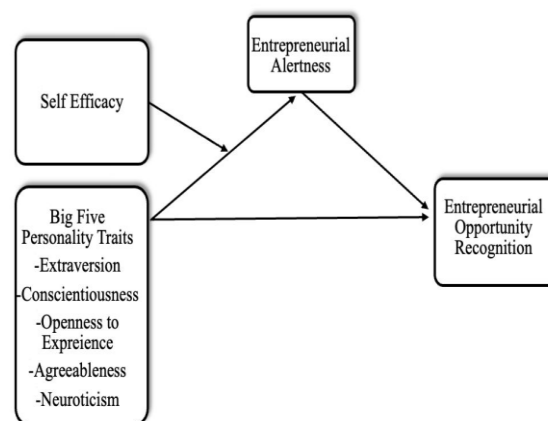


Figure 1: Research Model

2.6. Hypotheses of the Study

The relationship between Big Five personality traits and EOR. A number of studies in the field of entrepreneurship aim to investigate the relationships between the effects of personality traits on entrepreneurial behaviour, business start-ups and business success. Identifying the personality traits that most influence entrepreneurial behaviour is one of the objectives of these studies. The personality trait approach is one of the classic approaches to explaining entrepreneurial behaviour. Personality traits are enduring tendencies to react in a certain way in different situations. Personality consists of patterns of thought, emotion and behaviour and the mechanisms behind these patterns. This definition explains that it is not enough to measure a few personality traits to predict an outcome variable such as the intention to start a business. Rather, personality is a complex structure that requires the assessment of tendencies, mechanisms and situations (Rauch, 2014).

The Big Five personality traits approach offers a promising foundation for research investigating personality differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs (Antoncic et al. 2015). However, academic studies have only recently commenced examining the relationship between personality traits and specific stages in the entrepreneurial process (Kerr, Kerr, & Xu, 2018).

An individual's personality influences their propensity to capitalise on entrepreneurial opportunities. This is because individuals with specific personality traits tend to behave differently from one another when presented with identical circumstances (Shane, 2003). In alignment with the personality-driven discovery approach to identifying opportunities (in contrast to the creation approach), it is posited that opportunities must be discerned and stimulated by an individual in order to be exploited. However, as Shane (2007) posits, not all individuals are capable of recognising and capitalising on opportunities. The capacity to recognise and benefit from opportunities is contingent upon an individual's personality traits. Consequently, personality traits occupy a pivotal position in the process of opportunity recognition, and as a consequence, the link between entrepreneurial personality traits and opportunity recognition is a long-standing theoretical construct that has attracted considerable scholarly attention. Despite its theoretical relevance, the link between personality traits and opportunity recognition has received limited empirical and quantitative attention—particularly concerning non-cognitive traits (George et al., 2016) and the Big Five personality dimensions (Bergner et al., 2023).

In light of the theoretical development of these concepts in the literature and the empirical evidence supporting the relationships among them, the following hypotheses concerning the links between the Big Five personality traits and entrepreneurial opportunity recognition (EOR) are proposed:

H₁: The sub-dimensions of the Big Five personality traits have a significant effect on EOR.

The relationship between Big Five personality traits and EA. A review of the literature reveals a paucity of empirical research examining the relationship between Big Five personality traits and EA. Similarly, there is a dearth of empirical research on the relationship between Big Five personality traits and EOR. EA, which appears to be the most significant cognitive and psychological factor in identifying entrepreneurial opportunities, is a concept associated with cognitive capacity elements such as intelligence, creativity and pattern recognition (Baron, 2006). Ray & Cardozo (1996) proposed that EA, which they termed 'entrepreneurial awareness', may be more pronounced in some individuals than in others, contingent on specific personality traits.

In a recent study published by Sorgner and Wyrwich, the impact of the entrepreneurial personality profile on EA is examined through the case of East Germany, which underwent a substantial institutional transformation. In the study, the ownership of a telephone in East Germany during the socialist period is evaluated in terms of its impact on the ability to identify and seize opportunities.

The findings, based on data from the German Socio-Economic Panel Study (SOEP), indicate that individuals who owned a telephone were more likely to engage in entrepreneurial activity after 1989 than those who did not own a telephone. The findings indicate that individuals in possession of a telephone are more likely to identify and capitalise on arbitrage opportunities resulting from changes in the regulatory environment. Furthermore, individuals with an entrepreneurial personality profile are more likely to possess a telephone. This outcome indicates that individuals with an entrepreneurial personality profile exhibit heightened EA through telephone ownership. The fact that the analysed data were obtained from a socialist society demonstrates that being alert to arbitrage opportunities in a market economy does not necessarily require experience in a market economy context. This reinforced the cognitive/psychological premises of the concept of EA (Sorgner & Wyrwich 2022).

The existing literature and empirical evidence on both variables provide a foundation for the following hypothesis:

H₂: The sub-dimensions of the Big Five personality traits have a significant effect on EA.

The relationship between EA and EOR. A substantial body of literature has examined the relationship between EA and EOR. The concept of EA, defined as an individual's capacity to discern opportunities that may have been overlooked by others, has been identified as the most significant predictor of EOR. In the context of the nascent field of 'opportunity' in entrepreneurship research, alertness is of paramount importance. It can be defined as the capacity to identify entrepreneurial opportunities with great perspicacity. A considerable body of literature attests to the fact that a high level of alertness can be observed even in the absence of conscious searching for opportunities. This is achieved by simply observing phenomena (Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012).

As demonstrated by recent research conducted by Franczak, Lanivich, & Adomako, (2023), EA can be defined as a component of individual entrepreneurial behaviour. It can be conceptualised as an effective cognitive ability to grasp entrepreneurial opportunities and the process of opportunity recognition. Franczak et al. (2023) investigated the role of institutional gaps and gender on the relationship between EA and opportunity recognition in an emerging economy. Their findings revealed a positive relationship between EA and opportunity recognition (Franczak et al., 2023).

The empirical evidence pertaining to the relationship between these two concepts, which has been subjected to extensive investigation in the academic literature, lends support to the following hypothesis:

H₃: EA has a significant effect on EOR.

The mediating effect of EA in the relationship between Big Five personality traits and EOR. The interrelationships between the Big Five personality traits, EOR and EA have been previously discussed in this study. However, to date, no empirical study has examined the mediating role of entrepreneurial alertness (EA) in the relationship between these concepts. Accordingly, to examine the relationship between these concepts, a hypothesis was formed to consider the mediating role of EA in the effect of Big Five personality traits on EOR, with the aim of contributing to the existing literature on the subject.

H₄: EA has a mediating effect on the effect of Big Five personality traits sub-dimensions on EOR.

The conditional indirect effect of SE on the mediating effect of EA in the relationship between Big Five personality traits and EOR. In order to provide a more comprehensive explanation of the research problem and to offer further support for the developed model, the impact of the concept of SE, which we believe may play a significant role in these relationships and may contribute meaningfully, will also be examined. In the existing literature, the concept of SE has been associated with the variables of our study in a variety of ways across different studies. For example, Vecchione & Capara (2009) found that SE has a full mediating effect on the effects of personality traits. Similarly, Natura (2004) found that SE fully mediated the relationship between personality traits and career interests, with the exception of agreeableness. Nevertheless, Judge et al. (2007) discovered that Big Five personality traits are associated with job-related performance and SE. However, SE does not predict performance, a finding that is at odds with previous research (Stajkovic, Bandura, Locke, Lee, & Sergeant, 2018).

Tang et al. (2000) posited that, in general, research has demonstrated that entrepreneurs with high SE (Chen et al., 1998) tend to engage in various entrepreneurial behaviours. They reasoned that high SE fosters a sense of confidence, prompting individuals to seek information, establish connections, and evaluate options with the assurance that they can successfully accomplish these tasks. The findings of the study indicated that both SE and optimism among entrepreneurs are positively associated with EA (Tang et al., 2021). In alignment with the extant literature on SE, the following hypothesis was formulated:

H₅: SE moderates the mediating effect of EA in the relationship between the subdimensions of the Big Five personality traits and EOR.

3. METHODOLOGY

3.1. Research Population, Sampling and Data Collection Method

The present study was predicated on the assumption that personality traits affect the entrepreneurial behaviour of individuals without any specific experience. The population of this study was therefore selected from young adult university students studying in Türkiye. The sample consists of third and fourth year students from departments other than Educational Sciences, Medicine and similar disciplines, where self-employment behaviour is regarded as a natural extension of the education provided. A questionnaire was devised for the purpose of reaching the sample within the specified

universe and was subsequently delivered to third- and fourth-year students in the departments included in the sample by a research company. A total of 501 participants were included in the targeted sample. The data were analysed using the IBM SPSS Statistics software, version 26, and the IBM Amos software, version 22.

3.2. Measures

Entrepreneurial opportunity recognition. The scale developed by Singh (2000) was employed to assess the participants' capacity to identify entrepreneurial opportunities. The questionnaire comprises six statements.

variables in the analysis indicated that the data had a normal distribution.

4.2. Factor Analysis

Confirmatory factor analysis was used to examine the structural compatibility of the scales used in the study. In the analyses, three items in the Conscientiousness sub-dimension, the one item in the Agreeableness sub-dimension, the two items in the Openness to Experience dimension, two items in the Neuroticism dimension, and one item in the Extraversion dimension were excluded from the analysis due to low factor loadings. Goodness of fit indices were analysed to assess model fit and the results were found to be consistent with the literature.

Table 1: Factor Analysis

Parameters	Perfect Fit Threshold Value	Acceptable Concordance Range	Analysis Results
GFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	0,870
AGFI	$\geq 0,90$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0,852
CFI	$\geq 0,97$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	0,953
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,911
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,047
CMIN/SD	≤ 2	$2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$	2

Big Five Personality Traits. In order to ascertain the personality traits of the participants, the Big Five Inventory, as developed by John, Donahue, and Kentle (1991) and subsequently adapted into Turkish by Karaman, Dogan & Coban (2010) through rigorous validity and reliability analyses, was employed.

Entrepreneurial Alertness. The scale developed by Tang et al. (2012) was used to assess the level of EA of the participants.

Self-Efficacy. The scale developed by Chen, Gully, and Eden (2001) was used to measure the SE levels of the participants.

For the questionnaire method used in this study, permission was obtained from the Ethics Committee of Çukurova University with the decision numbered 3 in the meeting dated 01/06/2023.

4. FINDINGS

4.1. Analysis of Normal Distribution

The normality test was used to check whether the variables have a normal distribution. In the literature, variables in samples with skewness and kurtosis values between -1.5 and 1.5 are considered to have a normal distribution (Tabachnick, Fidell, & Ullman, 2007). The skewness and kurtosis values of the

4.3. Reliability Analyses

Prior to the analysis of the research model, validity and reliability studies of the constructs in the research were conducted. Within the scope of these validity and reliability studies, internal consistency reliability, convergent validity and discriminant validity were evaluated. Cronbach's alpha and composite reliability (CR=Composite Reliability) coefficients were analysed for internal consistency reliability. The determination of convergent validity was achieved by utilising factor loadings and average variance explained (AVE=Average Variance Extracted) values. Specifically, factor loadings are expected to be ≥ 0.70 , Cronbach's Alpha and combined reliability coefficients are expected to be ≥ 0.70 , and average variance explained is expected to be ≥ 0.50 (Hair et al., 2022). The results of the measurement model are presented in Table 2.

According to Hair et al. (2022), factor loadings should be ≥ 0.70 . The authors propose that statements exhibiting factor loadings below 0.40 should be excluded from the measurement model, and those with factor loadings between 0.40 and 0.70 should be excluded if the AVE or CR values of the variable to which they belong are below the established threshold.

Table 2: Construct Reliability

Scale		Item	Factor Loading	Cronbach's Alfa	CR	AVE
Big Five Personality Traits	Opennes to Experience	OP1	0,778	0,907	0,907	0,551
		OP2	0,787			
		OP3	0,780			
		OP4	0,770			
		OP5	0,774			
		OP6	0,680			
		OP8	0,720			
		OP10	0,635			
	Agreableness	AG2	0,848	0,876	0,881	0,510
		AG3R	0,850			
		AG4	0,804			
		AG5	0,164			
		AG6R	0,386			
		AG7	0,677			
		AG8R	0,809			
		AG9	0,839			
	Conscientiousness	CON1	0,919	0,944	0,945	0,741
		CON3	0,852			
		CON5R	0,807			
		CON6	0,866			
		CON7	0,839			
		CON8	0,876			
	Extraversion	EX1	0,913	0,951	0,951	0,735
		EX2R	0,819			
		EX3	0,853			
		EX4	0,853			
		EX5R	0,811			
		EX6	0,873			
	Neuroticism	EX8	0,876	0,893	0,899	0,601
		NEU1	0,917			
NEU2R		0,769				
NEU3		0,786				
NEU4		0,802				
NEU6		0,789				
Entrepreneurial Alertness	Scan and Search	NEU8	0,540	0,867	0,870	0,528
		TA1	0,738			
		TA2	0,770			
		TA3	0,730			
		TA4	0,627			
		TA5	0,772			
	Evaluation and Judgement	TA6	0,712	0,841	0,817	0,598
		DY1	0,720			
		DY2	0,788			
		DY3	0,810			
	Association and Connection	DY4	0,715	0,825	0,832	0,624
		İB1	0,717			
		İB2	0,837			
Self Efficacy	İB3	0,811	0,913	0,914	0,571	
	ÖY1	0,762				
	ÖY2	0,753				
	ÖY3	0,786				
	ÖY4	0,763				
	ÖY5	0,768				
	ÖY6	0,759				
	ÖY7	0,726				
Entrepreneurial Opportunity Recognition	ÖY8	0,727	0,784	0,802	0,585	
	FIR1	0,815				
	FIR2	0,906				
		FIR4	0,521			

4.4. Correlation Analysis

When the correlation between the variables was analysed, it was found that the correlation between all variables was significant at the 0.01 level of significance. All variables except Agreeableness are positively correlated (Table 3).

H₃: EA has a significant effect on EOR. As a result of the simple linear regression analysis performed to reveal the effect of EA on EOR, it was observed that there was a significant and positive relationship between these two variables ($R: 0.734$, $R^2: 0.539$).

Table 3: Correlation Analysis

	Extra- version	Conscien- tiousness	Neuro- ticism	Openness to Experience	Agreea- bleness	EA	SE	EOR
Extraversion	1							
Conscientiousness	,634**	1						
Neuroticism	,186**	,384**	1					
Openness to Experience	,521**	,640**	,377**	1				
Agreeableness	-,280**	-,349**	-,474**	-,329**	1			
Entrepreneurial Alertness	,447**	,558**	,367**	,590**	-,428**	1		
Self Efficacy	,430**	,551**	,343**	,523**	-,361**	,752**	1	
Opportunity Recognition	,379**	,429**	,294**	,435**	-,371**	,734**	,641**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.5. Hypothesis Testing

H₁: Big Five personality traits sub-dimensions have a significant effect on EOR. According to the results of the analyses, all personality trait dimensions have significant effects on EOR. Therefore, hypothesis *H₁* is supported (Table 4).

EA was found to have a significant effect on EOR ($F: 524.268$, $p < 0.05$). EA explains 53.9% of the change in EOR. The significance test of the coefficient of the independent variable in the analysis ($\beta: .734$) showed that EA has a statistically significant effect on EOR ($p < 0.05$).

Table 4: Effect of Big Five Personality Traits Sub-Dimensions on the Entrepreneurial Opportunity Recognition

Variable	Beta	R ²	Adjusted R ²	F	P Value
Extraversion	0.379	0.144	0.142	75.233	0.000
Conscientiousness	0.429	0.184	0.182	100.971	0.000
Openness to Experience	0.435	0.190	0.188	104.767	0.000
Neuroticism	0.294	0.087	0.085	42.473	0.000
Agreeableness	-0.371	0.138	0.136	71.607	0.000
			0.147		

H₂: Big Five personality traits sub-dimensions have a significant effect on EA. The analyses revealed that the sub-dimensions of personality traits have significant effects on EA. Therefore, hypothesis *H₂* is confirmed (Table 5).

Table 5: Effect of Big Five Personality Traits Sub-Dimensions on the Entrepreneurial Alertness

Variable	Beta	R ²	Adjusted R ²	F	P Value
Extraversion	0.447	0.200	0.198	111.800	0.000
Conscientiousness	0.558	0.312	0.310	121.222	0.000
Openness to Experience	0.590	0.348	0.346	238.990	0.000
Neuroticism	0.367	0.135	0.133	69.804	0.000
Agreeableness	-0.428	0.183	0.181	100.261	0.000

H₄: EA has a mediating effect on the effect of Big Five personality traits sub-dimensions on EOR. In this part of the study, the process plug-in developed by Hayes (2013) for SPSS was used to test for mediation effects. The results of the mediation test are presented in Table 6.

Table 6: Mediating Effect Entrepreneurial Alertness on the Effect of Big Five Personality Traits Sub-Dimensions on Entrepreneurial Opportunity Recognition

Variable	R	R ²	p	When Mediator Variable is Included in the Model		Mediation Effect	
				coeff	p	Effect	p
Extraversion	,7365	,5425	,0000	,0646	,0753	9.270	,0000
Conscientiousness	,7347	,5397	,0000	,0280	,4771	11.408	,0000
Openness to Experience	,7343	,5392	,0000	,0042	,9311	11.859	,0000
Neuroticism	,7348	,5399	,0000	,0326	,8264	7.674	,0000
Agreeableness	,7370	,5432	,0000	-,0908	,0483	-8.886	,0000

As can be seen from the table, the regression analysis including the Big Five personality trait sub-dimensions, EA and EOR variables shows that the relationship is significant and that the Big Five personality trait sub-dimensions and EA are predictors of EOR. The analyses showed that there were significant positive relationships between the Big Five personality trait sub-dimensions except agreeableness with EA, and between EA and EOR. According to the results of the mediation test based on these relationships, it was observed that the effect of the Big Five personality trait sub-dimensions except agreeableness on EOR became insignificant with the inclusion of EA in the model. This means that EA partially mediates this relationship in the agreeableness dimension and fully mediates this relationship in the other personality dimensions.

H₅: SE has a moderating effect on the effect of Big Five personality traits sub-dimensions mediated by EA on EOR. The fifth hypothesis of our study proposed that the relationship between personality traits and EOR, which is mediated by EA, would be moderated by SE. The results of the analyses indicate that the inclusion of SE as a moderating variable in the model results in a decrease in the strength of the mediation relationship and the emergence of insignificance at high levels of SE in the Big Five personality traits dimensions, with the exception of agreeableness and openness to experience dimensions. This suggests that SE is a significant predictor of entrepreneurial opportunities, akin to EA.

Table 7: Conditional Indirect Effect of Self-efficacy on the Effect of Big Five Personality Traits Sub-Dimensions Mediated by Entrepreneurial Alertness on Entrepreneurial Opportunity Recognition

Variable	β	R ²	Index	%95 CI	Self Efficacy	Effect	%95 CI
Extraversion	,1330	,594 6	-,0709	-,1247	-,0204	Low	,2064 ,1060 ,3164
						Mid	,1178 ,0629 ,1766
						High	,0394 -,0202 ,0987
Neuroticism	,1195	,590 4	-,0770	-,1257	-,0272	Low	,2045 ,1014 ,3035
						Mid	,1082 ,0440 ,1720
						High	,0231 -,0439 ,0918
Conscientiousness	,0280	,539 7	-,0867	-,1292	-,0435	Low	,2524 ,1640 ,3433
						Mid	,1441 ,0840 ,2078
						High	,0483 -,0166 ,1193
Agreeableness*	-,2066	,603 2	,0814	,0169	,1485	Low	-,2849 -,4381 -,1431
						Mid	-,1832 -,2649 -,1047
						High	-,0933 -,1575 -,0284
Openness to Experience*	,0042	,539 2	-,0876	-,1298	-,0435	Low	,3217 ,2318 ,4161
						Mid	,2122 ,1430 ,2871
						High	,1154 ,0356 ,2064

5. DISCUSSION

The direct effects of the model were revealed through the testing of the first, second, and third hypotheses. The findings indicate that extraversion, one of the Big Five personality traits, has a positive and statistically significant effect on the EOR. These findings are corroborated by prior research in the field (see Palich & Bagby, 1995). Indeed, individuals who are assertive, dominant, active, courageous, and energetic—traits commonly associated with extraversion—may possess a greater capacity for recognizing opportunities than those who are introverted.

Similarly, the analysis results indicate that conscientiousness is an effective variable in individuals' recognition of entrepreneurial opportunities. Conscientiousness, defined as the tendency to be systematic, efficient, conscious, and organised, has been described as an important antecedent of entrepreneurship in the literature (see Zhao & Seibert, 2006).

The personality trait of openness to experience has the greatest impact on the EOR in comparison to other personality traits. This finding contributes to the existing body of research on this relationship, as evidenced in previous literature (e.g., Alvarez & Barney, 2007). It may be reasonably assumed that individuals who are receptive to new ideas and alert to external cues are more likely to identify entrepreneurial opportunities than those who are less open to new experiences.

On the other hand, our study demonstrated that neuroticism exerts a notable and favourable influence on opportunity recognition, although this is less pronounced than the impact of other variables. In the existing literature, it has been predicted that emotional stability (the opposite of neuroticism) may be an important characteristic for individual success. Consequently, neuroticism may have a negative relationship with entrepreneurship (e.g., Goldberg, 2013). However, the literature also indicates that entrepreneurs may exhibit neurotic tendencies (e.g., Kets de Vries, 1977). The study conducted by Antoncic et al. (2015) revealed that the predicted negative relationship between neuroticism and entrepreneurship was not supported.

Despite the inconsistency in findings pertaining to the relationship between agreeableness, another Big Five personality trait factor, and entrepreneurship across the literature, the results have predominantly indicated a negative or insignificant correlation. Individuals who display authoritarian, demanding, manipulative, rude, and ruthless behaviours, which are negative aspects of agreeableness, are more

likely to engage in entrepreneurial activities. Conversely, research indicates that individuals who exhibit cooperative, helpful, patient, sincere, and friendly characteristics are less inclined to achieve success in entrepreneurship (and management) (e.g., Zhao & Seibert, 2006; Antoncic et al., 2015). In this study, agreeableness was found to have a negative predictive value with regard to the recognition of entrepreneurial opportunities.

Upon examination of the findings pertaining to the second hypothesis, it became evident that the direct effects of personality traits on EA were observed concurrently with their direct effects on opportunity recognition. The direct effects of personality traits on EA are significant and positive for extraversion, conscientiousness, openness to experience and neuroticism, and significant and negative for agreeableness. In contrast to opportunity recognition, the personality trait variables are more efficacious in terms of percentage of change in EA. The greater predictive power of the Big Five personality traits in predicting EA than in predicting EOR can be understood by emphasising the hereditary sources of both personality traits and EA. Indeed, the genetic origins of both variables have been elucidated by a number of studies (e.g., Sorgner & Wyrwich, 2020; Maranges & Reynolds, 2020).

This study also reveals a direct effect of EA on entrepreneurial opportunities. In the existing literature, EA is expressed as the most important antecedent of EOR (see Tang et al., 2021). The extant literature demonstrates a direct relationship between an individual's level of alertness and their capacity to recognise entrepreneurial opportunities. Indeed, Tang et al. (2012) posit that a high level of alertness may enable an individual to identify opportunities even through passive observation, without the need for an active search. The findings pertaining to this aspect of our research model also demonstrated that EA is a robust predictor of EOR, aligning with the conclusions drawn in the extant literature.

The research model predicts that EA will act as a mediator in the relationship between personality traits and EOR. The results of the fourth hypothesis (H_4) indicate that EA plays a statistically significant mediating role in the relationship between all personality traits variables and EOR. In particular, the results of the analyses demonstrated that when EA was incorporated into the model as a mediating variable in the relationship between all Big Five personality traits (with the exception of agreeableness) and the EOR, the direct effect became statistically insignificant. This indicates that EA exerted a full mediating effect.

The findings demonstrate that EA is a more robust predictor than personality traits in identifying entrepreneurial opportunities. The extent to which personality traits account for the phenomenon of recognising entrepreneurial opportunities is found to increase more markedly with the mediating influence of EA.

As postulated in the fifth hypothesis (H₅), the conditional indirect effects of the SE variable in the mediation relationship presented above is another issue examined in the study. A high level of SE has been demonstrated to increase the likelihood of individuals engaging in novel activities or behaviours (Bandura, 1990). In this regard, an investigation into the confidence levels of the study participants, the majority of whom are young adults who have not yet been employed, will facilitate a more comprehensive understanding of the relationship identified in the research model.

The results demonstrated that the mediating effect of EA diminished with the incorporation of SE into the analytical framework. The mediating effect of EA on the effect of extraversion, neuroticism and conscientiousness on EOR is reduced when SE is introduced as a moderator of this relationship, becoming insignificant at high levels of SE. Our findings indicate that, among the personality traits, openness to experience remains a significant predictor even when the level of SE increases. Furthermore, the negative mediating effect of agreeableness, which has a detrimental impact on the identification of entrepreneurial opportunities, diminishes as the level of SE rises, yet it retains its statistical significance.

The reduction in the conditional indirect effect as the level of SE increases indicates that SE is as effective in recognising entrepreneurial opportunities as the other variables in the model. Indeed, the fact that a high level of belief that a task can be completed successfully reduces the indirect effects of other variables in the model and even renders them insignificant after a certain point can be regarded as an anticipated outcome, given the established effects of SE on other variables, as evidenced in the literature (e.g., Arghode, Heminger and McLean, 2021).

5. CONCLUSION

The objective of this study was to elucidate the mechanisms underlying the differential capacity to recognize entrepreneurial opportunities among individuals. To this end, we investigated the role of person-oriented factors, encompassing personality traits, SE, and EA, in this process. In order to contribute to the comprehension of why some

individuals are better able to recognise job opportunities, we linked the Big Five personality traits with EOR. It is our hope that an understanding of the mediating effect of EA and the interaction with SE will contribute to the elucidation of this question.

It can be posited that our model makes a notable contribution to the entrepreneurial personality profile (high extraversion, conscientiousness, openness to experience and low agreeableness, neuroticism) that has been previously predicted and tested in the literature. It can be posited that this personality profile is reinforced by EA; however, its impact is diminished by SE, which is a robust predictor in its own right. Nevertheless, the direction of the causal effects of SE remains a topic of debate. Given that SE is a process shaped by the success or failure of individuals in various activities (Markman, Balkin and Baron, 2002), it is possible that the self-perceptions of the young adults participating in the study may be uncertain due to their limited life experiences. Notwithstanding the prevailing uncertainty in the SE, the rationale for the selection of a sample from students who had not yet embarked on their business ventures stemmed from the assumption that work experience, which was anticipated to influence entrepreneurial behaviour, might have an impact on the research outcomes.

In alignment with the objectives of this research, this study aims to contribute to the understanding of the factors that influence an individual's capacity to recognise entrepreneurial opportunities. This may contribute to practical life as a study that can be used by practitioners in this field, for example, government agencies that support entrepreneurship activities, trainers who provide training on entrepreneurship and attempt to identify individuals with the potential to establish a business, and managers who seek to capitalise on these talents by identifying entrepreneurs within the organisation.

ETHICS DECLARATION

Funding: This research received no external funding.

Author Contribution Declaration: 1st author's contribution rate is %50, 2nd author's contribution rate is %50.

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

Ethical Approval: All procedures performed in studies involving human participants comply with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and the 1964 Helsinki declaration and its subsequent amendments or

comparable ethical standards. Ethics Committee Approval for this study was obtained from the Çukurova University Scientific Research and Publication Ethics Committee in Social Sciences and Humanities with decision number 3 dated 01.06.2023.

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

REFERENCES

- Abrahamson, F. A., & G. Pickle. (1990). The interface of production and marketing—an empirical analysis. *Journal of Industrial Marketing*, 7(1), 212–236.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301-317.
- Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The Big Five Personality–Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–41.
- Arghode, V., Heminger, S., & McLean, G. N. (2021). Career self-efficacy and education abroad: Implications for future global workforce. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 1-13.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(2), 128-163.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 - 2), 9-30.
- Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2014). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In *The psychology of entrepreneurship* (pp. 73-98). Psychology Press.
- Bergner, S., Auburger, J., & Paleczek, D. (2023). The why and the how: A nexus on how opportunity, risk and personality affect entrepreneurial intention. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2656-2689.
- Cepukiene, V., & Celiauskaite, S. (2022). The relationship between nuclear family emotional system and adult health: Mediating and moderating role of general self-efficacy. *Journal of Family Studies*, 28(2), 678-694.

- Chavoushi, Z. H., Zali, M. R., Valliere, D., Faghih, N., Hejazi, R., & Dehkordi, A. M. (2021). Entrepreneurial alertness: A systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(2), 123-152.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- De Vries, M. K. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Franczak, J., Lanivich, S. E., & Adomako, S. (2023). Filling institutional voids: Combinative effects of institutional shortcomings and gender on the alertness–Opportunity recognition relationship. *Journal of Business Research*, 155, 113444.
- Goldberg, L. R. (2013). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. In *Personality and personality disorders* (pp. 34-47). Routledge.
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1(6), 12-20.
- 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 ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hull, D. L., Bosley, J. J., & Udell, G. G. (1980). Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business Management* (pre-1986), 18(000001), 11.
- John, O. P. (2021). History, measurement, and conceptual elaboration of the Big-Five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 35-82.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). Big five inventory. *Journal of personality and social psychology*.
- Karaman, N. G., Dogan, T., & Coban, A. E. (2010). A study to adapt the big five inventory to Turkish. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2357-2359.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279-356.
- Kirzner, I. M. (2015). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago press.
- Maranges, H. M., & Reynolds, T. A. (2020). Heritability. In B. J. Carducci & C. S. Nave (Eds.), *The Wiley encyclopedia of personality and individual differences: Models and theories* (pp. 243–247). Hoboken, NJ: Wiley.
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.
- Mary George, N., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 309-350.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five - factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Palich, L. E., & Bagby, D. R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-438.
- Piechurska-Kuciel, E. (2020). *The big five in SLA*. Cham, Switzerland: Springer.
- Rauch, A. (2014). Predictions of entrepreneurial behavior: A personality approach. In *Handbook of research on small business and entrepreneurship* (pp. 165-184). Edward Elgar Publishing.
- Ray, S., & Cardozo, R. (1996, June). Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. In *Sixth Global Entrepreneurship Research Conference*, Imperial College, London.
- Reisenhofer, S. A., Hegarty, K., Valpied, J., Watson, L. F., Davey, M. A., & Taft, A. (2019). Longitudinal changes in self-efficacy, mental health, abuse, and stages of change, for women fearful of a partner: Findings from a primary care trial (WEAVE). *Journal of Interpersonal Violence*, 34(2), 337-365.
- Reitan, B. (1997, June). Where do we learn that entrepreneurship is feasible, desirable, and/or profitable. In *ICSB World Conference* (pp. 21-24).
- Santos, S. C., Caetano, A., Baron, R., & Curral, L. (2015). Prototype models of opportunity recognition and the decision to launch a new venture: Identifying the basic

- dimensions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(4), 510-538.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2010). *Three views of entrepreneurial opportunity* (pp. 77-96). Springer New York.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development* (R. Opie, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1911)
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. In *A General theory of entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Singh, R. P. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. Psychology Press.
- Sorgner, A., & Wyrwich, M. (2022). Calling Baumol: What telephones can tell us about the allocation of entrepreneurial talent in the face of radical institutional changes. *Journal of Business Venturing*, 37(5), 106246.
- Stajkovic, A. D., Bandura, A., Locke, E. A., Lee, D., & Sergeant, K. (2018). Test of three conceptual models of influence of the big five personality traits and self-efficacy on academic performance: A meta-analytic path-analysis. *Personality and Individual Differences*, 120, 238-245.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tang, J., Baron, R. A., & Yu, A. (2021). Entrepreneurial alertness: Exploring its psychological antecedents and effects on firm outcomes. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2879-2908.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.

Araştırma Makalesi

Bireysel Yaratıcılığın Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü

The Mediating Role of Innovative Work Behaviors in the Impact of Individual Creativity on Organizational Agility

Tuba Bıyıkbeyi^a, Muhammed İkbāl Sağıroğlu^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Bireysel Yaratıcılık,
Yenilikçi İş Davranışı
Örgütsel Çeviklik

Tarihler:

Geliş 30 Eylül 2024

Düzeltilme Geliş

29 Ocak 2025

Kabul 11 Şubat 2025

ÖZ

Araştırmanın amacı, bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliğe etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı rolünü belirlemektir. Araştırma nicel bir nitelik taşımakta olup, bu değişkenler arasındaki etkileşimleri belirlemeye çalışan hipotezler üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçla daha önce güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Kolayda örneklem metodu ile 280 adet özel sektör çalışanından elde edilen verilerle çeşitli analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bireysel yaratıcılığın ve yenilikçi iş davranışının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bununla beraber bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliğe etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı olarak etki ettiği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve araştırmada ele alınan değişkenler bağlamında gelecekteki araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:

Individual creativity,
Innovative Work
Behavior,
Organizational Agility

Article history:

Received

30 September 2024

Received in Revised

Form

29 January 2025

Accepted

11 February 2025

ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the mediating role of innovative work behaviors in the impact of individual creativity on organizational agility. The research is quantitative and is based on hypotheses that try to determine the interactions between these variables. For this purpose, data was collected using a survey method with previously tested reliable scales. Various analyses and evaluations were conducted using data obtained from 280 private sector employees through a convenience sampling method. The analyses revealed that both individual creativity and innovative work behavior have a positive and significant effect on organizational agility. Furthermore, it was found that innovative work behaviors act as a mediator in the effect of individual creativity on organizational agility. The findings of the research were compared with previous studies in the literature and suggestions were developed for future research within the context of the variables addressed in this study.

^a Sorumlu yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kilis, tuba.biyikbeyi@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1770-7304

^b Av., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, av.mikbalsagiroglu@gmail.com, ORCID: 0009-0009-7663-0301

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin çevik kalabilmesi, bireylerin yaratıcı fikirler geliştirebilmesi ve bu fikirlerin yenilikçi iş süreçlerine dönüştürülebilmesi ile yakından ilişkilidir (Darvishmotevali, Altinay & Köseoğlu, 2020). Bu değişimler karşısında işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi için hızlı davranması kritik bir önem taşımaktadır. Örgütsel çeviklik, işletmelerin değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasını göstermektedir (Gong & Ribiere, 2023). Değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamak da işletmelerin yeniliğe açık olmalarını gerektirmektedir (Uğurlu & Doğan, 2023). Yeniliğin temeli olarak görülebilen yaratıcılık kavramı farklı ve değer yaratacak olan bir fikrin sergilenmesi olarak ifade edilmektedir (Karcıoğlu & Kaygın, 2013; Tatlı, Bıyıkbeyi & Yumaç 2024). Yenilikçi iş davranışı ise bu fikrin ticarileştirilmesi, çalışanın bu fikrin değerine diğerlerini ikna etme çabası, problemleri tanıma, hızlı çözümler üretebilme ve yenilik sürecine katkı sağlayabilecek pek çok faaliyeti içeren kapsamlı bir kavram olarak görülmektedir (De Jong & Den Hartog, 2007).

Bu nedenle, çalışanların bireysel yaratıcılık seviyeleri arttıkça, yenilikçi iş davranışlarının artabileceği, dolayısı ile görevlerindeki uyum ve çözüm yeteneklerinin de artması beklenebilir. Yaratıcılık, yenilikçi iş davranışına dönüştüğünde, işletmenin çevresel değişimlere daha hızlı adapte olmasını sağlayan örgütsel çevikliğe etki sağlaması mümkün görülebilir. Bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığı meydana getiren temel ve önemli bir unsur olmakla beraber bunun sağlanabilmesi farklı destekleyici faktörlerin varlığına ve engelleyici faktörlerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Kwasniewska & Necka, 2004; Yeşil ve Mavi, 2022). Yani bireysel başarının örgüt düzeyinde, hızlı ve etkili adaptasyon, çevik hareket edebilme gibi olumlu sonuçlar getirmesi aracı değişkenlerle güçlenebilir. Buradan hareketle araştırmanın temel motivasyonu “bireysel yaratıcılık örgütsel çevikliği etkiler mi, bu etkide yenilikçi iş davranışı aracı etki değişkeni rolüne sahip olabilir mi?” sorusu çerçevesinde belirlenmiştir. Bireylerin davranışlarının ve değerlerinin toplamının, örgütsel kültürü ve yeniliğe bakış açısını da şekillendirmesi beklenmektedir.

Literatürde bireysel yaratıcılığın iş performansına, yenilikçi davranışlara ve örgütsel başarıya katkıları kapsamlı bir şekilde ele alınmış olsa da (Kuncel, Hezlett & Ones, 2004; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Nafei, 2016), bu yaratıcılığın örgütsel çevikliğe doğrudan etkisine ve yenilikçi iş davranışının bu etkileşimdeki rolüne dair çalışmalar sınırlıdır. Bu eksikliği gidermeyi amaçlayan

araştırmada, bireysel yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin birbiri ile ilişkisini incelenirken, aynı zamanda yenilikçi iş davranışının bireysel yaratıcılığın örgütsel çeviklikteki etkisinde aracı rolde işlev görüp görmediği belirlenmek istenmiştir. Yenilikçi iş davranışının, yaratıcı fikirleri uygulanabilir hale getirmesi ve örgütsel fayda sağlayan yeniliklere dönüştürülebilmesi sebebi ile aracılık rolü önemli görülmektedir. Bu yönü ile bireysel yaratıcılık ve örgütsel çeviklik arasındaki bağlantıda yenilikçi iş davranışının aracılık rolünün ele alınması, araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık içinde bulunulan ortama ve şartlara göre beliren, düşünme aşamasında kullanılan duygular, farkındalıklar ve zihinsel becerilerin ilişkisel bütünlüğüyle meydana gelen bir kabiliyettir (Onur & Zorlu, 2017). Bireysel yaratıcılık ise doğuştan gelen ve zamanla geliştirilebilen bir kavramdır. Bireysel yaratıcılık sahip olunan bilgi ve tecrübeyle ortaya yeni bir ürün koyabilmek ya da problemlere yaratıcı, yeni ve farklı çözüm yolları üretebilmektir (Sunar & Canberk, 2021). Sternberg & Lubart (1995), yaratıcı düşünmeyi, kişinin zihinsel repertuarını genişletme ve bu zihinsel repertuarı esnek bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlar.

Yaratıcılık, yaratıcı düşünme kavramı gibi sadece bireysel bir yetenek değil, aynı zamanda motivasyon, çevresel etkenler ve sosyal etkileşimler tarafından şekillendirilen karmaşık bir süreçtir (Amabile, 1983; Zhao, Zhang, Lu & Ding, 2023). Bu görüş, yaratıcılığın içsel ve dışsal etkenlerin etkileşimiyle şekillendiğini ve bireyin yaratıcı potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmesi için bu etkenlerin uyum içinde olması gerektiğini öne sürer. Örneğin, bir bireyin yaratıcı düşünme yeteneği, onu motive eden içsel faktörlerle (merak, ilgi, kişisel tatmin) ve çevresel destekle (olumlu geri bildirim, uygun çalışma ortamı, sosyal etkileşimler) güçlendirilebilir (Yeşilyurt, 2020). Bu nedenle, yaratıcı düşünme ve bireysel yaratıcılık, sadece bireysel bir süreç olarak değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel bağlamlarda da ele alınmalı ve desteklenmelidir.

Bireysel yaratıcılık aynı zamanda, bireyin sürekli olarak yeni fikirler üretebilme ve bu fikirleri uygulamaya koyabilme kapasitesini de içerir. Csikszentmihalyi (1996), bireysel yaratıcılığı, bireyin "akış" deneyimi ile ilişkilendirir. Bu, bireyin tamamen bir etkinliğe odaklandığı ve zamanın akışını unuttuğu bir durumdur. Bu tür bir odaklanma, bireyin yaratıcı süreçlerini en üst düzeye çıkarır ve yeni, özgün çözümler geliştirmesine olanak tanır.

Csikszentmihalyi'ye göre, yaratıcı bireyler, bu akış deneyimini sıkça yaşar ve bu deneyim, onların yaratıcı potansiyellerini en iyi şekilde kullandıkları bir süreç sağlar. Bu süreç hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillenir ve bireyin kendini gerçekleştirme yolunda önemli bir rol oynar (Amabile, 1983). Yaratıcı düşünme, bireylerin karşılaştıkları sorunlara yeni ve benzersiz çözümler bulmalarına, kendilerini ifade etmelerine ve toplumsal ilerlemeye katkıda bulunmalarına olanak tanır. Bu nedenle, bireysel yaratıcılık ve yaratıcı düşünme süreçlerinin desteklenmesi hem bireysel hem de toplumsal düzeyde büyük önem taşır (Yıldırım, 2007). Bireysel yaratıcılığın genel iş performansı ile ilişkili olduğu gösterildiği ve yeniliğin temel fikri olarak görüldüğü için yenilikçi iş davranışı için de kritik olması gerektiği düşünülmektedir (Volery & Tarabashkina, 2021).

2.2. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilik, değer yaratımında anahtar bir unsurdur (Cano-Kollmann, Cantwell, Hannigan, Mudambi & Song, 2016). Araştırmalar, yenilikçi iş davranışının, sağlam ve yenilikçi fikirler üretmek ve uygulamakla ilgili olduğunu giderek daha fazla açıklamaktadırlar; bu da yeni ürünler ve hizmetler oluşturma ve geliştirme sürecini içermektedir (Muchiri, McMurray, Nkhoma, & Pham, 2020; ud din Khan, Chughtai, M. S., Mushtaq, M. T., & Zeng, 2023).

Yenilikçi davranış, günümüz iş dünyasında örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve hızlı değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi için önemli bir olgudur. Bu davranış, bireylerin sadece yenilikçi fikirler üretme kapasitesi ile sınırlı değildir. Aynı zamanda bu fikirlerin hayata geçirilmesi ve işletme süreçlerine entegre edilmesi sürecinde de önemli bir rol oynar (Sırakaya, 2024). Kanter (1988), yenilikçi davranışın, bireylerin mevcut bilgi ve becerilerini yeni yollar deneyerek hem kendileri hem de örgütleri için değer yaratma yeteneğini içerdiğini belirtir. Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışı, bireysel yaratıcılığı ve kolektif iş birliğini bir araya getirerek, örgütsel başarıya katkı sağlar (Ali, Zhang, Shah, Khan, & Shah, 2020).

Yenilikçi iş davranışı süreci problem tanımlamayı, fikir üretimini, örgüt içi savunuculuğu ve uygulanacak planların geliştirilmesini içerir (Chung, Choi & Cho, 2022; Scott & Bruce, 1994). Yenilikçi davranışlar yeni veya farklı şeylerin yaratılmasını temsil eder ve değişime yönelik bir yönelimle tanımlanır, çünkü bunlar yeni bir ürün, hizmet, düşünce veya süreç oluşturma ile bağlantılıdır (Omidvar, Zahed, Moeinikia, & Khaleghkhah, 2021). Bu sebeple organizasyonların değişen pazar koşullarına hızla adapte olabilme yeteneğini destekleyerek örgütsel çevikliğin gelişimine katkıda

bulunabilir. Çünkü bu davranışlar, organizasyon içindeki süreçlerin sürekli olarak yenilenmesini ve iyileştirilmesini sağlayarak, esneklik ve hızlı tepki verme kapasitelerini artırıcı etkiye sahiptir.

2.3. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik, işletmelerin pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde değerlendirebilmesi ve değişen koşullara uyum sağlama kabiliyetiyle doğrudan ilişkilidir (Zengin, 2022). Örgütsel çeviklik, bir işletmenin tüm kademelerinde bu yeteneğin yaygın bir şekilde benimsenmesi ve uygulanması anlamına gelir. Doz & Kosonen (2008), örgütsel çevikliği, organizasyonun esnekliğini, uyarlanabilirliğini ve proaktif olma yeteneğini artıran bir kavram olarak tanımlar. Bu perspektiften bakıldığında, çeviklik, sadece hızlı karar alabilme yeteneği değil, aynı zamanda değişen koşullara proaktif bir şekilde hazırlıklı olma ve bu koşullara yönelik stratejiler geliştirebilme kapasitesini de içermektedir.

Yüksek düzeyde örgütsel çeviklik, işletmelerin değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamasına olanak tanır ve bu durum, işletmenin rekabet gücünü artırır. Ancak, bu çevikliğin yalnızca birkaç departmanla sınırlı kalması, uzun vadede sürdürülebilir bir başarı sağlamayabilir. Zaccaro ve Banks (2004), örgütsel çevikliğin, tüm organizasyon üyelerinin çevik bir kültürü benimsemesi ve bu kültürü günlük iş süreçlerine entegre etmesiyle mümkün olabileceğini öne sürer. Bu, her kademedeki çalışanların değişime açık, yenilikçi ve esnek bir düşünce yapısına sahip olması gerektiğini ifade eder.

İşletmelerin çevikliklerini artırmak için, çalışanlarına sürekli eğitim ve gelişim imkânları sunmaları, esnek çalışma koşulları sağlamaları ve yenilikçiliği teşvik eden bir iş kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Horney, Pasmore ve O'Shea (2010), örgütsel çevikliğin, liderlik, strateji, süreçler ve kültür gibi temel unsurlarda esneklik ve uyum sağlama yeteneği ile güçlendiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda liderlerin, çalışanları motive etme, yenilikçiliği teşvik etme ve değişim süreçlerini yönetme konusundaki yetkinlikleri, örgütsel çevikliğin temel bileşenleri olarak görülebilir.

Örgütsel çeviklik, bir işletmenin değişen pazar koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini ifade eder ve bu, işletmenin rekabet avantajını sürdürmesi açısından kritik bir faktördür. Ancak, bu çevikliğin tüm organizasyon düzeyinde yaygın ve tutarlı bir şekilde benimsenmesi gereklidir. Bu şekilde, işletmeler, hem beklenmedik pazar fırsatlarını değerlendirebilir hem de uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler (Demirkıran & Korkmaz, 2022). Burke ve

Litwin (1992), örgütsel çevikliği, bir organizasyonun esneklik, adaptasyon ve hız gibi niteliklerle donatılması olarak tanımlar. Yenilikçi iş davranışı, bu niteliklerin geliştirilmesinde önemli görülmektedir. Bireylerin yenilikçi davranışları, örgütlerin çevik kalabilmesi için gerekli olan esnekliği ve uyum yeteneğini artırıcı niteliktedir (Şenol, 2022).

3. KAVRAMLARARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Araştırma değişkenleri arasındaki temel ilişkilerin nereden kaynaklandığı ve hipotezlerin oluşumuna öncülük eden dayanaklar, bu başlık altında ele alınmıştır.

3.1. Bireysel Yaratıcılık ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

Yaratıcı bireyler, mevcut problemler için yeni ve orijinal fikirler geliştirme yeteneğine sahip olduklarından, yenilikçi iş davranışının ilk aşaması olan fikir üretme sürecinde daha aktif olurlar (Amabile, 2016). Yaratıcı bireyler, yeni fikirlerin uygulanabilirliğini ve pazar potansiyelini daha iyi değerlendirebilirler, bu da onları yenilikçi iş süreçlerine daha fazla dâhil eder (Mumford, 2000). Bireysel yaratıcılık işin niteliğini ve örgüt performansını artırmak, rekabet avantajı ve örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla yeni yollar, süreçler, teknolojiler ve fikirler geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Kanbur ve Özyer, 2016). Yeni yollar, yeni süreçler ve yeni teknikler yenilikçi iş davranışlarına yol açmaktadır. Bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışlarını ortaya çıkarması ve arttırması hakkında yapılan pek çok çalışmada da bu bulguları destekler niteliktedir (Kim ve Park, 2015; Gürkan ve Demiralay, 2017). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.2. Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni stratejiler geliştirme ve değişimlere hızlı tepki verme yeteneklerini desteklemektedir. Bu, örgütlerin değişen çevrede çevik kalabilmesine katkı sağlamaktadır (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Yenilikçi iş davranışları, ekipler arasında daha iyi iletişim ve işbirliği sağlar, bu da organizasyonun daha hızlı ve etkili hareket etmesine olanak tanır (Le Blanc, González-Romá, V. & Wang, 2021). Kanter (1988), yeniliğin, genellikle mevcut ihtiyaç nedeniyle var olan ihmal veya problemin ortaya çıkması ile tetiklendiğini belirtmektedir. Dolayısı ile

değişimin sıklığı ile yeniliği ilişkilendirmiştir. Karafakıoğlu ve Fındıklı (2024) ve Omidvar ve arkadaşları (2021) da yenilikçi iş davranışı ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Yenilikçi iş davranışının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.3. Bireysel Yaratıcılık ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Bireylerin yaratıcılığının örgütün bütününe tesir eden bir hale gelebilmesi için her bir örgüt üyesinin bireysel yaratıcılığının teşvik edilmesinin önemi büyüktür. Yaratıcı bireyler, organizasyonların yenilikçi çözümler geliştirmesini ve bu çözümleri hızla hayata geçirmesini sağlamaktadır ve bu da örgütlerin değişimine hızlı uyumunu sağlayarak örgütsel çevikliğini arttırabilir (Amabile ve Pratt, 2016). Yaratıcı bireyler, değişen pazar koşullarına ve belirsizliklere daha hızlı uyum sağlama kapasitesine sahiptirler. Aynı zamanda hızlı çözüm konusunda da aktiftirler. Bu da örgütün çevik kalmasına yardımcı olur (Teece vd., 2016). Khaddam (2020) de araştırmasında çalışan yaratıcılığın ile çevikliği arttırdığını ifade etmiştir. Bu bilgilerden hareketle oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃: Bireysel yaratıcılığın örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

3.4. Bireysel Yaratıcılık, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Yaratıcı bireyler, sorunlara yenilikçi çözümler üretme, süreçleri iyileştirme ve yeni fikirler geliştirme konusunda daha istekli ve yetkin olmaktadır (Amabile ve Pratt, 2016). Bu da yenilikçi iş davranışlarını arttırabilmektedir. West ve Sacramento (2023), bunun örgüt iklimi ile bağlantısını inceleyerek bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışını arttırabileceği ifade etmektedirler. Yenilikçi iş davranışı, organizasyonun hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlama, esnek süreçler geliştirme ve yeni fırsatları değerlendirme yeteneğini güçlendirir (Farrukh, Meng, Raza, & Wu 2023) Bunun da örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Puriwat ve Hoonsonon (2022), araştırmalarında teknolojik değişimlerin etkisi altında şirketlerin yaratıcı fikirleri nasıl dönüştürdüğünü ve yenilikçi ürün performansını arttırmak için çeviklik ve esneklik yeteneklerinin kritik rol oynadığından bahsetmiştir. Bireysel yaratıcılığın çalışanların yenilikçi iş davranışını arttırması ve bu sayede hızlı çözüm önerileri ve çevresel adaptasyon ile örgütsel çevikliğin de

artması beklenebilir. Bu bilgilerden hareketle oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₄: Bireysel yaratıcılığın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı rolü vardır.

4. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem başlığında öncelikle araştırmanın örnekleme ve örnekleme metodu ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Ardından veri toplama araçları ve analiz teknikleri ile ilgili diğer bilgiler verilmektedir. Son olarak bu bölümde araştırmanın kavramsal modeli tanıtılmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan anket yöntemi için Kilis 7 Aralık Üniversitesi Etik Kurulu'nun 2023/21 nolu toplantısında E-41741 sayılı ve 26.12.2023 tarihli Etik Kurul Onayı alınmıştır.

4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Gaziantep ilindeki özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi seçimi ile uygulanan araştırmada, ulaşılabilen sektörler katılımcıların demografik özellikleri bölümünde açıklanmıştır. Araştırmanın örnekleme 280 adet personelden oluşmaktadır. Veri toplama aşamasında Google Form üzerinden çevrim içi anket yöntemine başvurulmuştur. Örneklem sayısının belirlenmesinde Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2014) tarafından sunulan örneklem prosedürü izlenmiştir. Bu prosedüre göre araştırmada yer alan ölçeklerdeki her bir madde için en az 10 adet örnekleme ulaşmak yeterli görülmektedir. Araştırmada kullanılan 28 adet maddeye karşılık 280 adet örnekleme ulaşmak gerekmektedir. Veri toplama sürecinde 302 adet çalışandan veri toplanmış uygun olmayan veriler çıkarılıp, yeterli bulunan 280 adet örnekleme analizler gerçekleştirilmiş ve söz konusu kriter sağlanmıştır. Araştırma örnekleminin seçiminde kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Kolayda örneklem tekniği örnekleme ulaşmada zaman ve maliyet konusunda faydalıdır. Ancak sonuçların genellenebilirliği konusunda kuşkulara sahiptir (Kurtuluş, 2011).

4.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın veri toplama aşamasında üç değişken için üç temel ölçek kullanılmıştır.

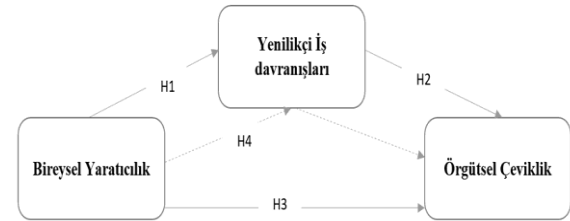
Bireysel yaratıcılık ölçeği için Balay (2010) tarafından geliştirilmiş olan, Tür (2019) tarafından kısaltılarak yeniden uyarlanan ve geçerliliği sağlanmış olan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Yenilikçi iş davranışı ölçeği, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiş, Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel çeviklik ölçeği, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlaması Akkaya ve Tabak (2018) tarafından uygulanmıştır. Ölçek 17 adet sorudan meydana gelmektedir. Bununla beraber katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için dört adet (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübe) tanımlayıcı soru kullanılmıştır.

4.3. Kavramsal Model

Araştırmanın kavramsal modelinde bireysel yaratıcılık bağımsız (x), yenilikçi iş davranışı aracı (m) aracı ve örgütsel çeviklik, bağımlı (y) değişkeni ifade etmektedir. Şekil 1'de görüldüğü üzere, bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışına etkisi H1, yenilikçi iş davranışının örgütsel çevikliğe etkisi H2, bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliğe etkisi H3, bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliğe etkisinde yenilikçi iş davranışının aracılık rolü ise H4 hipotezi ile belirtilmektedir.



Şekil 1: Kavramsal Model

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizine ve araştırma modelinin testine yer verilmektedir. Öncelikle SPSS 25 paket programı ile faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçüm araçlarının uygunluğunun sağlanması sonrasında korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Son olarak araştırmanın aracılık modelinin test edilebilmesi için SPSS Process 3.5 makrosu ile aracılık analizi gerçekleştirilmiştir.

5.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; 157'sinin (%56) kadın, 123'ünün (%44) erkek ve %68'inin lisans, %13'sinin lise, %12'sinin yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %40'ı 18-24 yaş aralığında, %32'si 25-30 ve %28'i 31 ve üzerindedir. Örneklemde büyük çoğunluğu genç katılımcıların

oluşturduğu söylenebilir. İş tecrübesi bağlamında, katılımcıların %36'sı 1 yıl ve altı süre ile yeni başlayanlar olarak görülürken, %25'inin 1-3 yıldır, %20'sinin 4-6 yıldır ve %19'unun 7 yıl ve üzerinde çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların %31'inin bilişim, %23'ünün hukuk, %27'sinin finans, geriye kalan %19'lük kısmın ise, organizasyon, tekstil, imalat sektörlerinden çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yönteminden dolayı hızlı ulaşılabilen sektörler seçilmiştir fakat bu sektörler aynı zamanda günümüz teknolojisi ile gelişmeye müsait ve yenilikçi davranış ile gelişime açık sektörler konumundadırlar.

5.2. Faktör ve güvenilirlik analizi bulguları

Bireysel yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin uygunluğunun değerlendirilmesi için faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarının değerlendirilmesinde Hair vd. (2014) tarafından sunulan ve alanyazında kabul gören sınır değerleri esas alınmıştır. Söz konusu kriterlere göre KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,6/0,7 ve üzerinde, Bartlett's küresellik testi $p < 0,05$ düzeyinde, açıklanan toplam varyans %60 ve üzerinde, Cronbach's Alpha katsayısı 0,6/0,7 ve üzerinde, maddelerin faktör yükü 0,4 ve üzerinde olmalıdır. Analiz bulguları Tablo 1'de sunulmuştur.

Bartlett's küresellik testi $p = 0,01$ düzeyinde, açıklanan varyansı %51,202 faktör yükleri 0,675 ile 0,829 arasındadır. Güvenilirlik analizi bulgularına göre Yenilikçi İş Davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,949, madde sayısı 5'tir. Bireysel Yaratıcılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,891, madde sayısı ise 6'dır. Son olarak Örgütsel Çeviklik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,750, madde sayısı ise 17 olarak tespit edilmiştir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ölçeklerin araştırma kapsamında kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

5.3. Korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler

Korelasyon analizi yapılmadan önce değişkenlerin uygunluk durumu test edilmiştir. Ardından değişkenler arası ilişkilerin tespiti için korelasyon analizine geçilmiştir. Korelasyon analizinin hemen öncesinde verilerin normal dağılımı test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden elde edilen sonuca göre $p < 0,05$ düzeyindedir. Bu nedenle verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2/2 arasında olduğunda verilerin normal dağılımı varsayımı için yeterli olarak görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010).

Tablo 1: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Faktör Analizi		Yenilikçi İş Davranışı	Bireysel Yaratıcılık	Örgütsel Çeviklik
KMO		,805	,850	,897
Bartlett's Test	Yaklaşık ki-kare	465,189	699,411	3326,116
	Serbestlik derecesi	10	15	136
	Anlamlılık	<,001	,001	,001
Açıklanan toplam varyans		58,267	59,084	51,202
Faktör yükleri		[0,695/0,848]	[0,696/0,841]	[0,675/0,829]
Güvenilirlik analizi		Yenilikçi İş Davranışı	Bireysel Yaratıcılık	Örgütsel Çeviklik
Cronbach's Alpha		0,949	0,891	0,939
Madde sayısı		5	6	17

Faktör analizi bulgularına göre Yenilikçi İş Davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,805, Bartlett's küresellik testi $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı, açıklanan varyansı %58,267, faktör yükleri 0,695 ile 0,848 arasındadır. Bireysel Yaratıcılık ölçeğinin KMO değeri 0,850, Bartlett's küresellik testi $p = 0,01$ düzeyinde anlamlı, açıklanan varyansı %59,084, faktör yükleri 0,696 ile 0,848 arasındadır. Son olarak Örgütsel Çeviklik ölçeğinin KMO değeri 0,897,

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin çarpıklık (0,72) ve basıklık (2,01) değerleri uygun görülen aralıkta bulunmaktadır. Bireysel yaratıcılık ölçeğinin çarpıklık (0,24) ve basıklık (0,39) değerleri uygun belirlenen aralıkta görülmüştür. Son olarak örgütsel çeviklik ölçeğinin çarpıklık (-,55), ve basıklık (,53) değerlerinin uygun görülen sınır aralığında bulunduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri uygun aralıklarda olduğu için Pearson

korelasyon analizinin yapılması kararlaştırılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi için alanyazında yaygın bir şekilde kullanılan sınır değerleri temel alınmıştır (Karahana, 2017; Kocaay, Demir, B. T. & Biçer, 2022). Tanımlayıcı istatistiklerin değerlendirilmesinde ise İşcan (2002) ve Sungur (2010) tarafından sunulmuş olan sınır değerleri temel alınmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular ve tanımlayıcı istatistiklerin ortalamaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel çeviklik ile bireysel yaratıcılık arasında orta düzeyde (0,51), $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iş davranışı (4,28), bireysel yaratıcılık (3,94) ve örgütsel çeviklik algısı (3,91) ortalamalarının yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Korelasyon Analizi ile Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std. Sapma	Yenilikçi İş Davranışı	Bireysel Yaratıcılık	Örgütsel Çeviklik
Yenilikçi İş Davranışı	4,2836	,61102	1		
Bireysel Yaratıcılık	3,9417	,65398	,754**	1	
Örgütsel Çeviklik	3,9155	,65581	,474**	,513**	1
**. Anlamlılık 0,01 düzeyinde					N:280

Tablo 3: Aracılık Modeli Testi

Değişkenler	R ²	P	B	P	LLCI	ULCI	Hipotez
Yenilikçi İş Davranışı	0,5686	0,0000	1,5066	0,0000	1,2172	1,7961	H1: desteklendi
Bireysel Yaratıcılık			0,7045	0,0000	0,6320	0,7770	
Örgütsel Çeviklik	0,281	0,0000	1,5591	0,0000	1,0875	2,0308	H2: desteklendi
Yenilikçi İş Davranışı			0,2179	0,0093	0,0540	0,3818	
Bireysel yaratıcılık			0,3610	0,0000	0,2079	0,5141	
Örgütsel Çeviklik	0,2633	0,0000	1,8875	0,0000	1,4815	2,2935	H3: desteklendi
Bireysel Yaratıcılık			0,5145	0,0000	0,4129	0,6161	
Bireysel yaratıcılık → yenilikçi iş davranışı→ örgütsel çeviklik				Etki	BootLLCI	BootULCI	H4: desteklendi
				0,1535	0,0393	0,2805	
Bireysel yaratıcılık: Bağımsız değişken, Yenilikçi iş davranışı: Aracı değişken, Örgütsel çeviklik: Bağımlı değişken							

Korelasyon analizi bulgularına göre bireysel yaratıcılık ile yenilikçi iş davranışı arasında yüksek düzeyde (0,75), $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel çeviklik ile yenilikçi iş davranışı arasında orta düzeyde ($r = 0,47$), $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve

5.4. Aracılık Modeli Analizi

Aracılık analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin, farklı bir değişken üzerinden gerçekleştiği durumda kullanılmaktadır. Aracılık analizinin gerçekleştirilmesinde Hayes (2018)’in

aracılık analizi süreci izlenmiştir. Hayes (2018)'e göre aracılık analizinin gerçekleştirilebilmesi için tüm değişkenlerin arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasına gerek yoktur. Ayrıca ilişkilerin anlamlılığının test edilmesinde güven aralığı (ULLCI-LLCI) değerleri esas alınabilir. Güven aralığında 0 değerinin yer almaması, diğer bir ifade ile güvenilirlik katsayılarının negatif/pozitif değerlerde yer alması, elde edilen bulguların anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracılık analizinin gerçekleştirilmesinde güvenilirliğinin sağlanmasında yeniden örnekleme tekniği kullanılır. Bu sayede benzersiz örnekleme daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilir (Hayes, 2018). Bu çalışmada aracılık analizi SPSS Process 3.5 makrosu kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Aracılık analizinin gerçekleştirilmesinde kullanılan model ise 4 numaralı basit aracılık modeli olarak ifade edilmektedir. Aracılık modeli testi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

Bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışını açıklama düzeyi %57, açıklama katsayısı 0,7045'dir. Elde edilen açıklama düzeyinin güven aralığı (LLCI-ULCI) 0,6320 ile 0,7770 arasında olması ve 0 değeri içermemesi sebebi ile anlamlı bulunmuştur. Bulgulara göre bireysel yaratıcılık yenilikçi iş davranışını önemli düzeyde artırmaktadır.

Yenilikçi iş davranışının örgütsel çevikliği açıklama düzeyi %28, açıklama katsayısı ise 0,2179'dur. Yenilikçi iş davranışının örgütsel çevikliği açıklama düzeyinin anlamlılığını belirten güven aralığı (LLCI-ULCI) 0,0540 ile 0,3818 arasında olması ve 0 değeri içermemesi sebebi ile anlamlıdır. Bulgulara göre yenilikçi iş davranışı, örgütsel çevikliği düşük düzeyde artırmaktadır.

Bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliği açıklama düzeyi %26, açıklama katsayısı ise 0,5145'dir. Açıklama düzeylerinin güven aralığı (LLCI-ULCI) 0,4129 ile 0,6161 arasında olması ve 0 değeri içermemesinden dolayı anlamlı görülmüştür. Bulgulara göre bireysel yaratıcılık örgütsel çevikliği düşük düzeyde artırmaktadır.

Son olarak bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliği etkisinde yenilikçi iş davranışının aracılık rolünün incelendiği endirekt etkinin katsayısı 0,1535, güven aralığı ise (Boot LLCI-BootULCI) ise 0,0393 ile 0,2805 olarak tespit edilmiştir. Güven aralığının 0 değerini içermemesinden dolayı aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışını artırdığı, yenilikçi iş davranışının örgütsel çevikliği artırdığı, bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliği artırdığı ve bireysel yaratıcılığın

örgütsel davranışa etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Bulgular doğrultusunda H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

İş dünyasında sürekli değişen ve gelişen küresel dinamikler, işletmelerin hızlı adaptasyon ihtiyacını ve yenilik yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve dijital dönüşüm, işletmelerin çevik ve esnek yapılarla hareket etmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu bağlamda, bireysel yaratıcılığın, çalışanların yeni fikirlere ve çözümlere açık olmasını sağlayarak, işletmelerin değişimlere uyum kabiliyetini artırıcı özellikte olması beklenebilir. Yenilikçi iş davranışının ise, bu yaratıcı süreçlerin uygulamaya dökülmesinde ve örgütsel çevikliğin sağlanmasında kritik bir rol oynadığı bulgulanmıştır. Örgütsel bağlamda bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışını artırdığı sonucu çoğunlukla liderlik konuları bağlamında incelenerek literatürde farklı araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir (Gürkan ve Demiralay, 2017; Bagheri, Akbari, & Artang, 2022; Vallabh, Dhir, & Budhwar, 2024). Kim ve Park (2015)'in, yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı ve kişilik özellikleri ilişkilerini incelediği araştırmalarında yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Tüm bu bulgular H1 hipotezini destekler niteliktedir. Yaratıcılık bağlamında, bireysel yaratıcılıktan çok, örgütsel yaratıcılık konusunun örgütsel çeviklik ile ilişkilerinin incelendiği araştırmalar görülmektedir (Veisheh & Eghbali, 2014). Musa ve Enggarsyah (2024), örgütsel çeviklik, özümleme kapasitesi ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelediği çalışmalarında, örgütsel yaratıcılığın yıkıcı ortamlarda dayanıklılığı artırmada "belirleyici bir güç" olarak rol oynadığını, buna karşın örgütsel çevikliğin daha çok rekabet avantajı ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. AlAbood ve Manakkattil MohammedIsmail (2024) çalışmalarında, yenilikçi iş davranışı ile işyeri çevikliği, örgütsel kimlik ve örgütsel dayanışma değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu bulgulamışlardır. Bu bulgular da H2 ve H3'ü destekler niteliktedirler. Puriwat ve Hoonsoapon (2022)'un teknolojik değişimlerin etkisinde işletmelerin yaratıcı fikirleri dönüştürerek yenilikçi ürün performansını artırmak için esneklik ve uyum yeteneğini kritik rolde görmesi de araştırmanın H4 hipotezini desteklemiştir. Yapılan literatür taramalarına göre, örgütsel çeviklik daha çok, örgütsel başarı (Nafei, 2016), yeniliğin örgütsel öncülü (Franco ve Landini, 2022), örgütsel performans (Türi, Khwaja, M. G., Tariq, F. & Hameed, 2023) ve son dönemde yeşil yaratıcılık (Soomro & Soomro, 2024) gibi konularla genelde daha örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Bu çalışmada

ise bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliğe etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı rolü incelenmek istenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre bireysel yaratıcılık arttıkça yenilikçi iş davranışının arttığı ve bu doğrultuda örgütsel çevikliğın de arttığı bulgulanmıştır. Bireysel yaratıcılık ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının anlamlı bir şekilde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin ve yenilikçi iş davranışının, örgütlerde değişime hızla uyum sağlama yeteneğini belirten örgütsel çevikliğe etki ettiği görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının alanyazınla uyumlu olduğunu belirtmek mümkündür. Örneğin, Khaddam (2020), “Personel yaratıcılığının stratejik çevikliğe ulaşmadaki etkisi: Bilgi paylaşımının aracılık rolü” isimli çalışmasında yaratıcılığı bireysel bazda ele almış ve yaratıcılık ile çeviklik arasında anlamlı etki bulmuştur. Bununla beraber, yenilikçi iş davranışı, örgütsel çeviklik ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada (Omidvar vd., 2021), örgütsel çeviklik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bireysel yaratıcılık ile yenilikçi iş davranışı ilişkisini inceleyen araştırmalar daha yaygın görülmektedir. Bu araştırmalara göre de (Jong, 2007; Bharadwaj ve Menon, 2000; Bagheri vd, 2022; West ve Sacramento, 2023) bireysel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışını artırdığı bilinmektedir.

Araştırmanın önceki çalışmalardan farklı olarak bireysel yaratıcılığın örgütsel çevikliğe etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı rolde incelenmesi ile alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular, bireysel yaratıcılığın yalnızca örgüt içindeki yenilik süreçlerine katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini de artırdığını ortaya koymaktadır. Yenilikçi iş davranışı, bu süreçte önemli bir köprü görevi üstlenmiş, bireylerin yaratıcı potansiyellerini somut sonuçlara dönüştürerek örgütsel çevikliği güçlendirmiştir. Bu araştırma, bu ilişkilerin önemini ve işletmelerin sürdürülebilir başarısında bireysel yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışının kritik roller oynadığını göstermektedir. Araştırma, Türkiye genelindeki yalnızca 280 adet özel sektör çalışanı ile yapılan anketler aracılığıyla yürütülmüştür. Bu da bulguların tüm Türkiye özel sektörü çalışanları için genellenebilirliğini sınırlandırabilir. Ayrıca, araştırma sadece özel sektör çalışanlarını hedef aldığı için kamu sektörü çalışanlarının perspektiflerini kapsamadığı için, örgütsel çeviklik ve yenilikçi iş davranışının bu sektördeki etkileri hakkında farklı araştırmalara teşvik sağlayabilir. Çalışmanın örneklem büyüklüğü her ne kadar istatistiki geçerlilik ve güvenilirliği sağlasa da, sonuçların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Gelecek araştırmalarda, daha geniş ve

çeşitli örneklem grupları kullanılarak bu bulgular desteklenip genişletilebilir.

ETİK BEYANATI

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

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %60, 2. Yazarın katkı oranı ise %40'dır.

Çıkar Çatışması: Çalışmayı yürüten yazarlar arasında hiç bir biçimde çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Onayı: Katılımcıların dâhil olduğu, araştırma kapsamındaki tüm çalışmalar, kurumsal ve ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki Bildirgesi'ne ve daha sonraki değişiklikleri ile karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu çalışma için Kilis 7 Aralık Üniversitesi Etik Kurulu'nun ve E.41741 sayılı ve 26.12.2023 tarihli Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185–206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- AlAbood, A., & Manakkattil Mohammed Ismail, S. (2024). Workforce agility, organizational identity and solidarity as antecedents of innovative work behaviour-An examination using structural equation modelling. *Benchmarking: An International Journal*, 31(10), 3560-3586. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0458>
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*, 41(3), 349-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>
- Amabile, T. M., 2016. *The motivation for creativity*. In R.J. Stenberg, S.T. Fiske & D.J. Foss (Eds.), *Scientists Making a Difference One Hundred Eminent Behavioral and Brain Scientists Talk about Their Most Important Contributions* (pp. 275 – 278). Cambridge UniversityPress. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316422250.060>
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Bagheri, A., Akbari, M. & Artang, A. (2022). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0281>
- Balay, R. (2010). The organizational creativity perceptions of academic staff. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 43(1), 41-78. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001190
- Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(6), 424-434. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1760424>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3), 523-545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cano-Kollmann, M., Cantwell, J., Hannigan, T. J., Mudambi, R., & Song, J. (2016). Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business. *Journal of International Business Studies*, 47, 255–262. <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2016.8>
- Chung, C.-S., Choi, H. & Cho, Y. (2022). Analysis of digital governance transition in south korea: focusing on the leadership of the president for government innovation. *J. Open Innov.: Technol., Mark., Complex.* 8 (1), <https://doi.org/10.3390/joitmc8010002>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins, UK
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Demirkıran, R.S. & Korkmaz, O. (2022). Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü, *Journal of Emerging Economies And Policy*, 7(2) 458-482

- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2008). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 41(2), 344-365. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Farrukh, M., Meng, F., Raza, A. & Wu, Y. (2023). Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when. *Personnel Review*, 52(1), 74-98. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0854>
- Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 104423. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10a Ed.), Pearson, London. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Gong, C. & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: An integrative literature review, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print (ahead-of print). <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2022-0312>
- Gürkan, G. Ç. & Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(1), 65-90. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jeim/issue/52608/692554>
- Hair, J. F. , Hult, G. T. M. , Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Sage.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Horney, N., Pasmore, W. A., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpglclefndmkaj/https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı* (Tez No. 110259) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Amsterdam, The Netherlands: EIM.
- Kanbur, E., & Özyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275. <https://doi.org/10.11611/JMER178484>
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211. JAI Press.
- Karafakioglu, E. & Findikli, M. A. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>
- Karahan, M. (2017). Denetim raporlarının yayınlanma süresini etkileyen faktörler BİST 100 endeksinde yer alan şirketler üzerine ampirik bir uygulama. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*. 4(15), 1819-1830. <https://doi.org/10.26450/jshsr.262>
- Karicioğlu, F. & Kaygın, E. (2013). The effect of understanding of transformational leadership on creativity and innovation. *KAU IIBF Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Khaddam, A. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(10), 2293-2300. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.006>
- Kim, S. J. & Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: The key factors in nurses' innovative behaviors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615-621. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000274>
- Kocaay, F., Demir, B. T. & Biçer, B. K. (2022). Üniversite öğrencilerinde internet, sosyal medya ve oyun bağımlılığının değerlendirilmesi. *Sağlık Bilimlerinde Değer*, 12(3), 511-519.

- <https://doi.org/10.33631/sabd.1130278>
- Kuncel, N. R., Hezlett, S. A. & Ones, D. S. (2004). Academic performance, career potential, creativity, and job performance: Can one construct predict them all? *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 148.
- Kurtuluş, K. (2011). *Araştırma yöntemleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Kwasniewska, J. ve Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender, *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00308.x>
- Le Blanc, P.M., González-Romá, V. & Wang, H.(2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business Psychology*, 36, 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54(4), 33-40. <https://doi.org/10.1353/jda.2020.0047>
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- Musa, S., & Enggarsyah, D. T. P. (2024). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.006>
- Omidvar, A., Zahed, A., Moeinikia, M. & Khaleghkhah, A. (2021). Relationship between organizational agility, innovative work behaviors, and job satisfaction among the second-grade high school teachers. *Journal of School Psychology*, 9(4), 86-95. <https://doi.org/10.32598/JSPI.9.4.7>
- Onur, D. & Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık kavramı ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1535-1552. <https://doi.org/10.15869/itobiad.310394>
- Puriwat, W. & Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741-762. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0420>
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academic Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sırakaya, Y. (2024). *Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi*, İstanbul Medisosal Eğitim ve Araştırma Yayıncılık.
- Soomro, S. A. & Soomro, S. A. (2024). Green intellectual capital and employee environmental citizenship behavior: The mediating role of organizational agility and green creativity. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 822-840. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2024-0067>
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. Free Press, New York.
- Sunar, M.A. & Canberk, M. (2021). Duygusal zekânın bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Adana ilinde bir araştırma, *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 101-122. <https://doi.org/10.22466/acusbd.892991>
- Sungur, O. (2010). *Korelasyon analizi*. Ş. Kalaycı (Ed.), SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde (ss. 113-128), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şenol, L. (2022). Örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 149-159.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson, London.
- Tatlı, H. S., Bıyıkbeyi, T. & Yumaç, İ. (2024).

- Mediation role of psychological safety in the effect of leader-members exchange on individual creativity. *EKEV Akademi Dergisi*(99), 159-173. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1464080>
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tür, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F. & Hameed, A. (2023). The role of big data analytics and organizational agility in improving organizational performance of business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2081-2106. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2023-0058>
- Tür, E. (2019). *Otel çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesinin bireysel yaratıcılık performansına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ud din Khan, H. S., Li, P., Chughtai, M. S., Mushtaq, M. T., & Zeng, X. (2023). The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100441. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100441>
- Uğurlu, H. Ü. A. & Doğan, A. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1247587>
- Vallabh, P., Dhir, S., & Budhwar, P. (2024). Does psychological safety matter for innovative behaviour in hybrid workforce? The role of proactive personality, inclusive leadership and affective climate. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3920>
- Veisheh, S. & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.8.006>
- Volery, T. & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 317-337). Academic Press.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Yeşil, S., & Mavi, Y. (2022). Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-19. <https://dergipark.org.tr/en/pub/oskauiibfd/issue/74482/1188826>
- Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3876-3915. <https://doi.org/10.26466/opus.662721>
- Yıldırım, A. (2007). *Eğitimde yaratıcı düşünme ve sorun çözme becerileri*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2004). Leader vision and organizational culture: A model for leading in the knowledge Era. *Leadership Quarterly*, 15(1), 85-106.
- Zengin, S. (2022). Çevik pazarlama yapısının işletmelerde uygulanmasına ilişkin öneriler, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 98-111. <https://doi.org/10.18221/bujss.1140640>
- Zhao, Y., Zhang, Z., Lu, Y. & Ding, M. (2023). Standing in others' shoes: The role of leader prosocial motivation in facilitating employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 58-69. <https://doi.org/10.1111/caim.12542>

Research Article

The Sticky Floor Phenomenon: A Bibliometric Analysis^a

Yapışkan Zemin Olgusu: Bibliyometrik Analiz

Tina Shabsough^b, Mustafa Ege Koç^c, Zeynep Özsoy^d

ARTICLE INFO

Keywords:

Sticky Floor, Gender, Women, Bibliometric Analysis.

Article history:

Received 07 October 2024
Received in Revised Form
28 February 2025
Accepted
04 March 2025

ABSTRACT

The sticky floor represents the impediments working women face, where they cannot advance and thus remain stuck in their female-considered, low-wage, and low-middle-level positions for extended periods. While some sticky floor studies examine the wage inequality between genders, others investigate women's socially accepted roles. This study aims to conduct a bibliometric analysis and identify the thematic trends in sticky floor-related publications. It explains the sticky floor and examines the aspects these studies focus on while investigating this phenomenon. It also aims to understand the evolution of research regarding the issues working women face, specifically concerning the sticky floor. This study examined 207 Scopus and Web of Science-indexed publications via VOSviewer. The results revealed four clusters that define two main themes in which the sticky floor is researched. These results are crucial to understanding the sticky floor and its impact and identifying the gaps in the literature for future studies.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Yapışkan Zemin, Toplumsal Cinsiyet, Kadın, Bibliyometrik Analiz.

Tarihler:

Geliş 07 Ekim 2024
Düzeltilme Geliş
28 Şubat 2025
Kabul 04 Mart 2025

ÖZ

Yapışkan zemin, çalışan kadınların ilerleyemedikleri ve dolayısıyla uzun süre sıkışıp kaldıkları düşük ücretli ve kadınlara uygun görülen düşük-orta seviyeli pozisyonlarda karşılaştıkları engelleri temsil etmektedir. Bazı yapışkan zemin çalışmaları cinsiyetler arasındaki ücret eşitsizliğini incelerken, diğerleri kadınların sosyal olarak kabul gören rollerini araştırmaktadır. Bu çalışma, bibliyometrik analiz yürüterek yapışkan zeminle ilgili yayınlardaki tematik eğilimleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, yapışkan zemini açıklamakta ve bu olguyu araştıran yayınlarda odaklanılan hususları incelemektedir. Ayrıca, özellikle yapışkan zeminle ilgili olarak çalışan kadınların karşılaştığı sorunlara ilişkin araştırmaların gelişimini anlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada Scopus ve Web of Science veri tabanlarında yer alan 207 yayın VOSviewer aracılığıyla incelenmiştir. Sonuçlar, yapışkan zeminin araştırıldığı 2 ana temayı tanımlayan dört küme ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar, yapışkan zemini ve etkisini anlamak ve gelecekteki çalışmalar için literatürdeki boşlukları belirlemek açısından önem taşımaktadır.

^a This paper is derived from an oral presentation delivered at the Turkish Academy of Management (TAOM) 2024 Annual Meeting.

^b Corresponding author, Assistant Professor, Altınbas University, Faculty of Business, Department of Business Administration, İstanbul, tina.shabsough@altinbas.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7719-8997>

^c Research Assistant, Altınbas University, Faculty of Business, Department of Business Administration, İstanbul, ege.koc@altinbas.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-168X>

^d Professor Doctor, Altınbas University, Faculty of Business, Department of Business Administration, İstanbul, zeynep.ozsoy@altinbas.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5112-7595>

1. INTRODUCTION

Globally, women represent almost half of the population. The last few decades showed an increase in women attaining higher education, participating in the workforce, and taking a step in joining male-considered fields and professions. However, despite the enhancements in these areas, women still face many hurdles in their workplace, particularly in reaching senior managerial positions. Many working women are often employed in professions regarded as feminine, such as administrative and social roles, and found in the lower to middle-level positions of the organization. Together with the lack of women in senior managerial positions, they are also obliged to work in these lower positions for extended periods.

The hurdles faced by working women have been studied by many researchers and several metaphors have been defined accordingly (Barnes, Beall & Holman, 2021; Brown, 2010; Crosby, Williams & Biernat, 2004; Eagly & Carli, 2007; Ryan & Haslam, 2005; Smith, Caputi & Crittenden, 2012; Still, 1997). Nonetheless, most of the research is related to the glass ceiling concept, which investigates women's inability to reach leadership and senior managerial positions due to invisible obstacles (Jackson, 2001; Ryan & Haslam, 2006). Many studies confirm the underrepresentation of women on corporate boards and slow improvement in terms of new female director appointments (Terjesen, Aguilera & Lorenz, 2015; Grosvold, Rayton & Brammer, 2015; Labelle, Francoeur & Lakhal, 2015; Sun, Zhu & Ye, 2015). Despite the shortage at senior levels, some women have been able to succeed in occupying these positions. Nonetheless, it is still evident that men are found in the upper tiers of the organizational hierarchy, whereas equally qualified women are primarily concentrated in the lower and middle-level positions. In other words, women experience the issue of being stalled at the bottom levels of the hierarchy, which is referred to as the sticky floor. Despite its relation to the glass ceiling, this represents a rather different predicament that women face. Some researchers might even explain the sticky floor as a complementary concept to the glass ceiling (Baert, De Pauw & Deschacht, 2016; Carnes, Morrissey & Geller, 2008).

Together with being limited to the lower and middle-level positions, the sticky floor also represents women being stuck in these positions for long periods. Moreover, while men are promptly promoted in their organizations, women with equal education, experience, and skills face fewer and more gradual advancement and salary increase opportunities (Booth, Francesconi & Frank, 2003; Deschacht, De Pauw & Baert, 2017; Schnarr, 2012; Smith et al., 2012). Thus, women are stuck for years

to dead-end jobs at the lower tiers of the hierarchy. This also deprives organizations of the diverse leadership talent they need to thrive.

The sticky floor is still considered a new field of research, despite impacting a significant part of the current or upcoming workforce as women make up almost half of the global population. In this context, understanding this hurdle that women face could provide a starting step in overcoming this issue. This study aims to fill a gap in literature by providing a glimpse to this novel concept and understanding the factors or themes addressed by other researchers. Accordingly, this study attempts to examine academic research on sticky floor through implementing bibliometric analysis.

The study explores 207 studies in the Scopus and Web of Science databases to develop a thematic understanding of methodologies used in investigating this phenomenon. This investigation will shed light on an issue faced by working women globally, which can provide a clearer understanding of the phenomenon. Moreover, the study will reveal the main themes emphasized by research while exploring the sticky floor, which will provide an indication of the areas that still require more investigation to resolve this predicament. The study tries to highlight the trends in literature and identify key gaps in existing research. Consequently, it seeks to provide valuable insights that can shape future works aimed at addressing the sticky floor.

1. THEORETICAL FRAMEWORK

1.1. Sticky Floor

Many metaphors have been suggested and adopted by researchers to reflect the impediments that working women experience in their recruitment, advancement, and climbing the career ladder (Fernandez & Campero, 2017; Harlan & Berheide, 1994; Tal, 2015). Some metaphors emphasized the impact that family responsibilities and motherhood have on women's careers, such as the mommy track and maternal wall (Brown, 2010; Crosby et al., 2004; Smith et al., 2012; Williams, 2004). For example, in a study (Luceno, 2006), the maternal wall was defined as an invisible barrier that negatively impacts working mothers by preventing them from advancing in their careers, assigning them to less prestigious jobs, and compensating them with lower salaries.

Difficulties faced by women are defined in some other metaphors include the labyrinth, glass cliff, the glass walls, and the glass escalator (Eagly & Carli, 2007; Ryan & Haslam, 2005; Smith et al., 2012; Still, 1997). The labyrinth metaphor represents the

labyrinth career path in which women's advancement is challenging but achievable, and reaching the center requires effort and careful navigation, yet it is possible (Eagly & Carli, 2007). On the other hand, the glass escalator refers to the discrimination against women in female-dominated occupations, where males may benefit from gender privilege by receiving faster promotions than their female colleagues (Still, 1997 as cited in Ng & Wiesner, 2007). The glass cliff presents an impediment that women face when they are assigned to riskier positions and organizations facing difficulties, which results in higher levels of failure ultimately attributed to women (Diehl & Dzubinski, 2023; Ryan & Haslam, 2005; Yildiz & Vural, 2019). Furthermore, Miller, Kerr & Reid (1999) defined glass walls as "occupational segregation attributed to employment barriers that restrict the access of women to certain types of jobs (or agencies) or that trap them within certain types of jobs (or agencies)". Similarly, "pink collar jobs" refer to low-status occupations traditionally dominated by women (Barnes et al., 2021; Gupta, 2019). Another metaphor used by scholars is the queen bee, which depicts women as hindrance to other women. The queen bee phenomenon represents women pursuing success in their careers through adopting masculine-characteristics attributed to success, distancing themselves from other women in the organization, and accepting gender-related stereotypes (Derks, Laar & Ellemers, 2016; Smith et al., 2012).

The glass ceiling is considered one of the key metaphors for describing the barriers that women face as they strive to reach senior managerial and leadership positions. Ryan & Haslam (2006) defined the glass ceiling as a "common metaphor used to describe the largely invisible barrier that women face as they attempt to reach the upper echelons of management." Similarly, Jackson (2001) described the glass ceiling as an "invisible barrier that keeps women and minorities from rising above a certain level in corporations." The glass ceiling demonstrates women's advancement in their positions until they collide with the obstacles that hinder their further progress to the upper levels of the hierarchy. Consequently, the majority of leadership and senior managerial positions are held by men, whereas women are concentrated in the bottom and middle-level positions of organizations. According to the Grant Thornton Women in Business report (2024), only %33.5 of women reach senior management globally. Moreover, LinkedIn data shows that women's labor force participation is still below that of their male counterparts in almost every sector. Women, constituting 42% of the global labor force, occupy only 31.7% of managerial positions. Accordingly, the upper echelons remain virtually inaccessible to women. Globally, there is a 21.5%

gap between male and female employees from entry-level to the C-suite. While women account for almost half of entry-level positions, they represent only a quarter of C-suite positions. Moreover, the appointment of women to executive roles declined in 2023, falling from 37.5% to 36.9%, and continued to fall to 36.4% in early 2024. Those numbers indicate that the proportion of women appointed in executive positions diminished in the last year and has continued to decline from the recent past to the present.

In effect, women unable to reach senior managerial positions might be obliged to remain in the same positions for a long time without advancing. This phenomenon has been referred to as the sticky floor. First coined by Berheide (1992), the sticky floor depicts jobs characterized by low wage, prestige, power and mobility, and often held by women. The sticky floor, considered one of the major impediments, represents women lacking the possibility to develop, advance, and thus remain stuck to their female-considered, low wage, and bottom to middle-level positions. Despite the similarity, the sticky floor is a complementary concept of the glass ceiling (Baert et al., 2016; Carnes et al., 2008). While the glass ceiling is concerned with women seeking to reach leadership and senior managerial positions, the sticky floor concentrates on women in junior to middle-level positions (Carli & Eagly, 2016; Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman, 2001; Fernandez & Campero, 2017). With their inability to advance in their careers, the sticky floor emphasizes women being stranded in the same low-level positions for extended periods (Booth et al., 2003; Deschacht et al., 2017; Schnarr, 2012; Shambaugh, 2008; Smith et al., 2012; Zeng, 2011). In other words, while equally qualified male counterparts are being promoted, women remain in bottom-level positions characterized by low-wage, low-mobility, and lack of prospects.

Furthermore, women experiencing the sticky floor are usually trapped in fields considered to be less complex and female-appropriate, such as administrative, service, teaching, and nursing. Fernandez & Campero (2017) demonstrated that the number of female candidates for administrative and human resources was approximately fourfold higher than male candidates.

The sticky floor also illustrates a situation in which women are met with different promotion practices and offered limited advancement opportunities than men. Yap & Konrad (2009) showed that a higher proportion of male employees received one or more promotions during 1996-2000. A different study administered in Australia demonstrated that females are 7.9% less likely to be promoted (Johnston & Lee,

2012). Moreover, studies found that women holding particularly lower-level positions experience less and slower promotion possibilities (Harlan & Berheide, 1994; Johnson, Long & Faught, 2014). Zeng (2011) demonstrated that women had lower opportunities to be promoted from lower to middle-level positions. A longitudinal study in Finland revealed that women had smaller progression steps than men in the metal industry (Pekkarinen & Vartiainen, 2006). Because of these limited, gradual advancements and promotions, women are trapped in the same positions for long periods. In summary, most women hold positions referred to as 'dead-end jobs', characterized by their low power, status, and progress opportunities.

Some studies suggested the lack of education and work experience as main factors reinforcing women's employment in low-wage, bottom and middle-level positions (Carnes et al., 2008; Xiu & Gunderson, 2014). The limited number of women in upper-level positions and their concentration in the bottom tiers have been attributed to women's choices and lack of commitment as well. Women have been criticized for their frequent preference of family over career, which may reflect some reluctance and unwillingness to climb the career ladder. Some studies even suggested that women sabotage their advancement opportunities (Frankel, 2014; Smith et al., 2012). Attempting to balance their various responsibilities, the long hours and required efforts of top-level managerial positions may deter women from aspiring to reach such positions (Smith, Smith & Verne, 2013; Still, 1997; Yap & Konrad, 2009; Zeng, 2011).

An organizational culture promoting male superiority instead of gender diversity may also reinforce the development and persistence of the sticky floor. It has been suggested that the encounter of discrimination and stereotyping behaviors in the workplace and employment-related practices may inhibit women from reaching top-level managerial positions (O'Neil, Hopkins & Bilimoria, 2008; Yap & Konrad, 2009). Some researchers even attributed the concentration of women in bottom-level positions to the presence of gender-related stereotypes (Eccles, 1987; Murraya & Zhang-Zhang, 2018). Furthermore, owning multiple marginalized identities in terms of race, class, disability in addition to gender or sexual orientation makes it harder to climb the career ladder (Hollis, 2018; Gottardello, 2023; Vianna, Moreira & Castro, 2024). Researchers adopted different perspectives in explaining the sticky floor concept. Some perspectives examine the existence of the sticky floor in specific locations or cultures, whereas other perspectives are concerned with determining the factors that enable its emergence. In this context, this

study will explore a set of studies examining the sticky floor to establish a thematic understanding of the perspectives in which this phenomenon has been researched.

2. RESEARCH METHOD

The methodology used in this study consists of two processes. First, database screening has been implemented to define the studies that will be included in this study based on a set of inclusion and exclusion criteria. Second, a bibliometric analysis was used to identify the thematic trends in the selected studies.

3.1. Screening Studies

Academic research papers indexed in the Scopus and Web of Science databases screened to be included in the analysis according to determined criteria. In an attempt to define the inclusion and exclusion criteria, a structured protocol Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses (PRISMA) was utilized (Figure 1).

3.1.1. Inclusion and exclusion criteria

Based on the conducted PRISMA, the following inclusion and exclusion criteria were established to avoid bias in the selection of academic literature.

- Inclusion criteria for research papers:
 - Indexed in Scopus and Web of Science
 - Publication type with thematic category related to social sciences
 - Inclusion of the topic of study
- Exclusion criteria for research papers:
 - Duplicate papers with identical authorship and research content
 - Lack of relevancy to the field of study
 - Written in a language other than English

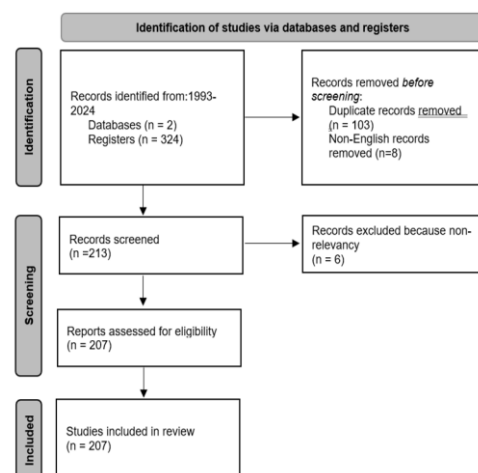


Figure 1: PRISMA Flowchart (Galletta, Mazzù, Naciti & Paltrinieri, 2024)

3.1.2. Identification of the time period

A time window was chosen to provide an overview of published research from 1993 to 2024. The extraction of research papers was conducted in May 2024. Figure 2 demonstrates the number of publications and citations related to the sticky floor during the defined time frame. Accordingly, interest in the topic has increased relatively in the last 10 years.

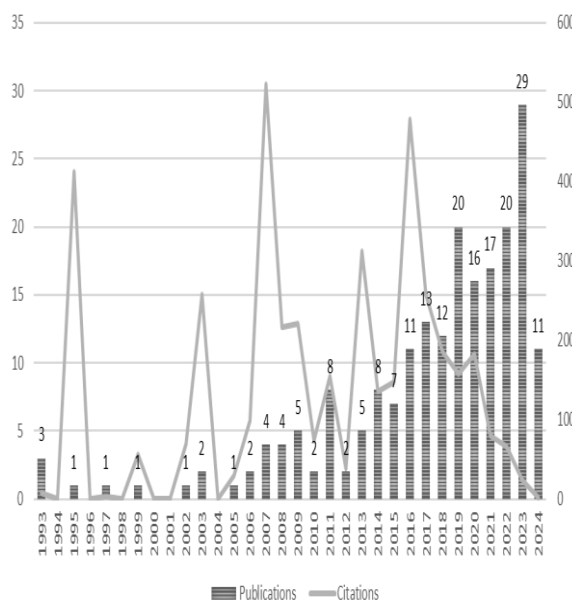


Figure 2: Sticky Floor-related Publications per Year with Citation Numbers (Scopus and Web of Science)

3.1.3. Literature selection

At the early stage of the literature selection, 324 publications met the initial criteria. These publications contained the concept "Sticky Floor" and were obtained from the Scopus and Web of Science databases. Those databases merged with the Zotero software. Subsequently, 117 research papers were excluded due to duplication, lack of relevancy, and language criteria. In conclusion, 207 research papers were considered for the bibliometric analysis and qualitative synthesis of thematic clusters analyzed in the subsequent process.

3.2. Bibliometric Analysis

A bibliometric analysis was conducted, which is used to reveal trends and themes in the academic literature and map the results in the form of clusters (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey & Lim, 2021; Xue, Wang & Yang, 2018). In this context, a bibliometric analysis was conducted on the chosen research papers utilizing a VOSviewer tool.

VOSviewer enables the construction of intricate networks representing various aspects of scientific literature. Networks can encompass scientific publications, journals, researchers, organizations, countries, keywords, and terms. The connections within networks can be established through co-authorship, co-occurrence, citation, bibliographic coupling, co-citation links. This allows for the visualization and analysis of the relationships within the academic landscape. In a network visualization, each item is visually represented by a label and a circle, as a higher weight results in a larger label and circle for the item. Proximity of the items indicates the strength of relationship. Visual representation provides a clear indication of the relative importance of each item within the network.

3. FINDINGS

3.1. Bibliometric Mapping

The analysis was conducted using the VOSviewer software to create a thematic visualization of relationships within databases. The co-occurrence analysis of keywords with the merged dataset consisting of both the Web of Science and Scopus datasets. Moreover, the study analyzed publications and citations by country. Accordingly, the analysis of the Web of Science database showed that sticky floor-related studies were mostly published in the USA, Italy and Canada. Whereas the Scopus database demonstrated that these studies were mostly published in the USA, Italy, and India (Table 1).

In both databases, clustering was also conducted using bibliographic coupling method, which demonstrates two publications that cite a third common study. As seen in Figures below, these indicate the link strengths between the different studies exploring the sticky floor concept. The most

Web of Science			Scopus		
Country	Publication	Citation	Country	Publication	Citation
USA	34	2477	USA	25	702
Italy	18	110	Italy	19	116
Canada	12	224	India	15	179
Spain	11	1541	UK	13	799
England	10	337	Australia	10	759
Germany	10	165	Canada	6	130
PRC	10	279	France	6	111
India	10	123	Germany	5	144
Australia	8	227	Spain	5	51

cited studies in the Web of Science database were Tesch, Wood, Helwig & Nattinger (1995), Booth et al. (2003) and Christofides, Polycarpou & Vrachimis (2013) with 1204, 385, 288 citations. For the Scopus database, Arulampalam, Booth & Bryan. (2007) was the most cited study with 905 citations, followed by Booth et al. (2003) and Christofides et al. (2013).

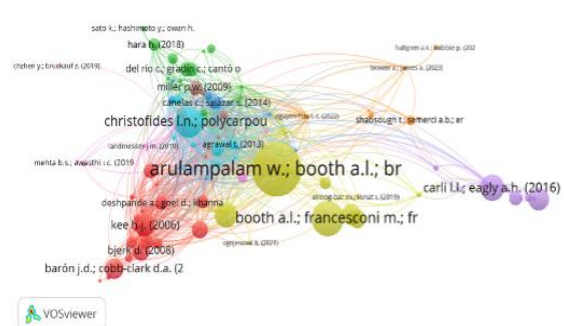


Figure 3: Clustering Based on Document with Bibliographic Coupling Method (Scopus)

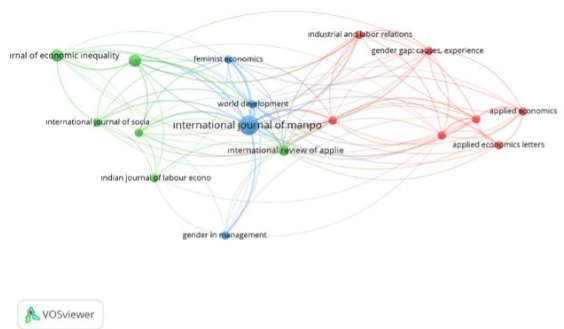


Figure 4: Clustering Based on Document with Bibliographic Coupling Method (Web of Science)

Finally, a third clustering methodology was used based on the sources. The results showed that studies on sticky floor are predominantly published and cited in journals such as International Journal of Manpower, Journal of Economic Inequality, and Labour Economics (Figure 5 & Figure 6).

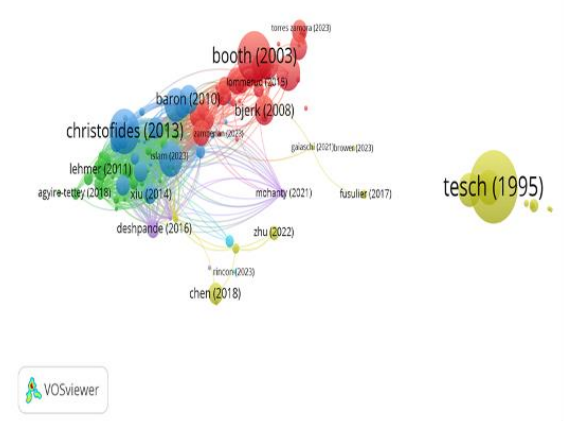


Figure 5: Clustering Based on Published Journals with Bibliographic Coupling Method for Scopus

Database

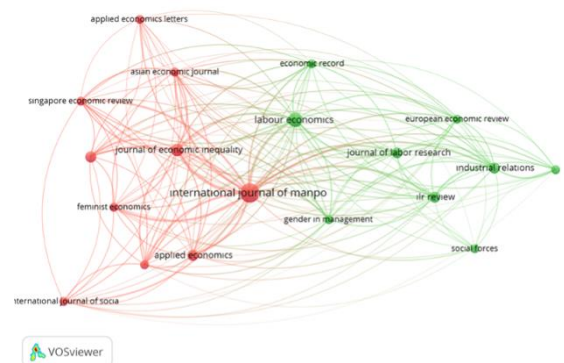


Figure 6: Clustering Based on Published Journals with Bibliographic Coupling Method for Web of Science Database

To establish the thematic framework, VOSviewer tool was used to detect the co-occurrence of the identified keyword "sticky floor" in 207 scientific research papers. The results presented the establishment of four clusters (Figure 7).

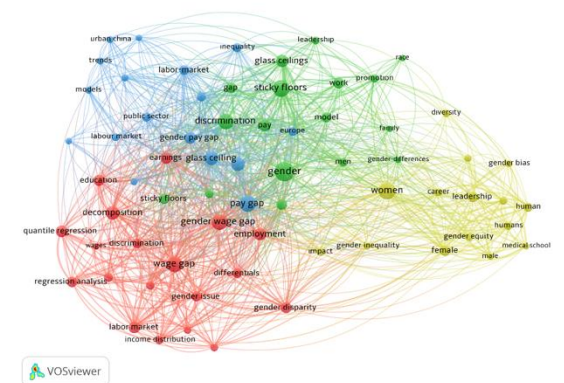


Figure 7: Clustering Based on Keywords Co-occurrence for Scopus and Web of Science Databases

Accordingly, the first cluster, in red, presents keywords such as "wage gap", "gender wage gap", "decomposition", "employment". In the second cluster, in green, keywords such as "gender", "sticky floors", "discrimination", "glass ceilings" have emerged. The third cluster in blue, includes "pay gap", "glass ceiling", "sticky floor", "gender pay gap", "labor-market" keywords. The main keywords in the fourth cluster were "women", "female", "leadership", "human". According to these clusters, the concept of sticky floor was mostly studied alongside the glass ceiling concept in the literature.

3.2. Bibliographic Review

3.2.1. Red cluster

The most common keywords in the red cluster, which consisted of 19 keywords, were identified as the “wage gap,” “gender wage gap,” “decomposition,” “employment.”

The sticky floor was used by Laabs (1993) to explain how some jobs prevent women and some men from leaving their positions. These jobs were characterized by low wage and promotion opportunities, such as administrative-support jobs for women and service-maintenance jobs for men (as cited in Still, 1997). On the other hand, Booth et al. (2003) defined the sticky floor as a state where women were promoted as frequently as men, but with lower wage increases. This situation was attributed to either worse market alternatives or more negative firm reactions to external offers for women.

Despite its various definitions, the sticky floor is mostly discussed by comparing men’s and women’s wages within the segments of the income distribution. In their study, Ferri, García-Pereiro & Pace (2023) inspected the wage disparity using a decomposition method that allows researchers to examine the upper and lower segments of the wage distribution and discovered the presence of both sticky floor and glass ceiling effects. It could be argued that studies considering characteristics other than wage, such as education, field, and tenure, as their control variables, give more meaningful explanations to the obstacles that women face in the workplace.

Kee (2006) revealed that the glass ceiling is more common in the private sector, the sticky floor is more evident in the public sector in Australia. This is attributed to the fact that an upper limit has been set for the wages paid in public institutions. Therefore, the wage gap between men and women in the higher wage segment in the public sector does not widen as much as it does in the private sector. In another research conducted in Estonia, Unt, Rokicka, Täht & Roosalu (2021) also found that the gender gap in income distribution increases at the low-income levels in the public sector. According to decomposition analysis by Ge, Li & Zhang (2011), the wage gap in the higher wage group is affected by productivity-related characteristics and occupational segregation. However, those effects in the lower wage group, which demonstrate the sticky floor, were too weak. These findings showed the importance of considering different contexts such as the public-private sector when an evaluation for discrimination is made according to wage differences.

It was also observed that the keyword “education” emerged in this cluster. Chi & Li (2008) discovered that the sticky floor is linked to a particularly low-paid group of female production workers who have relatively low education levels. Conversely, Kim & Park (2023) explored whether people defined as the most educated segment in Korea, experienced sticky floor or glass ceiling. It was concluded that even among the most educated segment, women are exposed to wage discrimination and particularly face a sticky floor situation. It has been argued that traditional gender roles lead to a negative situation for highly educated women, especially in terms of childcare responsibilities at the beginning of an academic career.

3.2.2. Green cluster

The most common keywords in the green cluster, which contained 17 keywords, were “gender,” “sticky floors,” “discrimination,” and “glass ceilings.” The most noticeable difference is the appearance of the “family” keyword in the foreground.

Arulampalam et al. (2007) showed that in countries like Denmark and Netherlands, which have higher levels of work-family balance policies, the gender income gap is lower at the bottom of the income distribution and higher at the top income level. Moreover, the study demonstrated that in countries without such policies, women tend to leave their jobs early in their careers then return to lower levels jobs characterized by shorter hours and lower wages. In the study, it was found that among 11 European countries, the sticky floor was seen only in Italy and Spain and the glass ceiling was more evident in nine other countries. Nevertheless, these policies can be considered a double-edged sword, as women in the upper-income group who take long-term leaves and step away from their jobs may trigger a glass ceiling. In a study investigating top-level executives in Denmark, Smith, Smith and Verne (2011) found a compensation gap for genders. Authors attributed this unexplained compensation gap to the negative boomerang effect of family-friendly schemes and possible career interruptions towards managerial positions. Zamberlan & Barbieri (2023) found a wage gap for potential mothers, arguing it may be caused by compositional differences of characteristics rather than discrimination.

In a qualitative study conducted among working women who had children, Kooskora & Lõssov (2022) found that the participants mostly complained about the work-family balance. The researchers concluded that women might consciously choose jobs in middle-level positions because of their family responsibilities, the accepted social roles of women,

and some participants' lack of ambition and inability to leave their comfort zones. Furthermore, Valiukaite (2023) highlighted that in Irish society where women's family roles are prioritized, women are more involved in sectors that offer flexibility and compatibility with family life. These sectors often have lower wages compared to more competitive jobs, which might contribute to the income gap between genders. Studies also show that there are other demographical factors that strengthen the difficulties in the workplace for women. It was shown that among visible minority men, visible minority women, and white women groups, visible minority women faced the most significant promotion disadvantage (Yap & Konrad, 2009). A study in Brazil analyzed differences between men and women of different races according to wage distribution and found that while white women can have more wages at the top of the distribution, black women are placed in worse occupations than men at all levels despite their higher education level (Vianna et al., 2024).

3.2.3. Blue cluster

The most common keywords in the blue cluster, which consisted of 17 keywords, include "pay gap," "glass ceiling," "sticky floor," "gender pay gap," and "labor-market."

The bibliometric analysis revealed the presence of studies examining the gender wage gap in the context of the labor markets of regions such as Europe, China, and the USA. Studies investigate the struggles that women face in their working lives by focusing on the wage distribution. Carrillo, Gandelman & Robano (2014) found that both the glass ceiling and sticky floor are seen in terms of wages and that the income difference by gender is larger in the labor market of Latin American countries with lower gross domestic product (GDP). Accordingly, the glass ceiling, where the income difference is greater in the upper wage segment, is seen in countries with higher GDP, whereas the sticky floor is seen in countries with lower GDP. This might be attributed to the qualified female labor force in less developed countries being perceived as scarce and valuable. Similarly, Xiu & Gunderson (2014) defined the sticky floor as the gender wage gap observed at low-income levels where women are stuck in low-paid jobs and revealed that it is more common than the glass ceiling in China. These findings coincide with the findings of the high sticky floor seen in studies conducted in other Asian countries (Fang & Sakellariou, 2015; Khanna, 2012; Tandrayen-Ragoobur & Pydayya, 2015). One reason is that women working at low-income levels lack the opportunity to hire help for childcare, which women at high-income levels have.

Ciminelli, Schwellnus & Stadler (2021) attributed the wage gap between genders in OECD countries to women accepting low-paid jobs in exchange for more flexible working conditions, the impact of maternity leave on women's ability to develop their business networks and skills, women being less inclined to engage in wage bargaining than men, and discrimination. Furthermore, the gender wage gap for young workers, especially in Turkey, is close to zero due to people in this age group having an income at the minimum level, regardless of their gender. Although the wage differences between in Turkey, Greece, and Italy are close to the average of 25 countries, most women in these countries never joined to the labor market.

Biagetti & Scicchitano (2011) analyzed the wage distribution among managerial workers in Italy, revealing a glass ceiling and a sticky floor. They observed that women earn less across the entire wage distribution, even after accounting for various personal, human capital, and labor market characteristics. This gap is attributed to the differing rewards that men and women receive for their characteristics, with the relative impact of this difference steadily increasing at higher quantiles. Christofides et al. (2013) investigated the wage differences across 26 European countries and found a glass ceiling state where women and minorities may encounter barriers to career advancement. Additionally, the significant wage gap at the lower wage level indicated the presence of a sticky floor state where certain groups may face challenges in climbing the economic ladder. In their study, Moreno-Mencía, Fernández-Sainz & Rodríguez-Poo (2020) revealed that public sector employees in Spain generally receive higher wages than those in the private sector, with this disparity being more pronounced for women. Moreover, the gender wage gap between the public and private sectors decreased as one ascended the wage distribution. In other words, a higher portion of the gender wage gap is found among workers at the lower levels of the wage distribution in both sectors.

3.2.4. Yellow cluster

The most common keywords in the yellow cluster consisting of 15 keywords were "women," "female," "leadership," and "human."

Zeng (2011) demonstrated that females and minorities are less likely to be managers or supervisors in comparison to white males. Johnson et al. (2014) similarly revealed that female academicians held a lower percentage of first-level management positions. Yap & Konrad (2009) found that female workers face a lower possibility of promotion in comparison to their male colleagues. A

study in Belgium also showed that women are less likely to be hired at higher levels (Baert et al., 2016). Accordingly, females received 33% fewer invitations for interviews and 19% fewer positive reactions when applying for upper-level positions. This illustrates the insufficient representation of women in top managerial positions and an over-representation in the lower echelons of organizations.

Controversially, reaching leadership roles may be caused by discrimination against women. As Ryan & Haslam (2005) argued, women being appointed to undesirable leadership positions in a company about to decline might face “glass cliff”. Ryan et al. (2016) showed that men often favor women for leadership positions only in crisis times, whereas women favor other women in both normal and crisis periods (as cited in Dahlvig, Dickinson Kulick & Greenhalgh, 2024). In cases where firms experienced significant losses, a higher likelihood of appointing women was observed than firms experiencing smaller losses or gains (Mulcahy & Linehan, 2014).

Research also suggests the labyrinth metaphor implying that women encounter obstacles that may require time to overcome throughout their careers. Thus, while men climb the career ladder, women must navigate their labyrinth career path (Samuelson, Levine, Barth, Wessel & Grand, 2019). The labyrinth metaphor also suggests the possibility of navigating these challenges successfully and reaching top leadership positions. Unlike the glass ceiling, the labyrinth implies that these barriers are not insurmountable and that women can attain high-level leadership roles.

4. CONCLUSION AND DISCUSSION

This study aimed to provide a better understanding of the sticky floor, a newly emerging concept that explains the predicaments that women face in the workplace. The study consisted of a bibliometric mapping of the Scopus and Web of Science-indexed research papers that address the sticky floor. Accordingly, 207 research papers were analyzed to reveal two thematic trends in studies related to this concept.

5.1. Research Methodologies and Theories

The four clusters that emerged indicate that the sticky floor exploration has different perspectives, which could be summarized by two major categories. The first perspective examines the existence of the sticky floor by investigating the wage gaps among males and females in organizations, sectors, and countries. This perspective identifies the sticky floor and glass ceiling with wage-based indicators and

provides robust outcomes that show the existing differences between genders in occupational positions. Booth et al. (2003) explained that the sticky floor indicates a situation where women are promoted as often as men but receive lower wage gains consequent upon promotion.

It is largely seen that the studies that explained sticky floor with wage gap results, authors use the quantile regression decomposition methods to find statistical differences. The decomposition method by itself helps to understand if there are wage differences between men and women professionals. However, to find whether these differences indicate a sticky floor or glass ceiling, the positions at which this wage gap occurs must be clarified. Authors mainly set this positional difference by using the wage variable and the quantile regression method to analyze wage differences in different wage levels. Biagetti & Scicchitano (2011) note that although counterfactual decomposition with quantile regression is widely used in research on the gender wage gap -particularly about the sticky floor and glass ceiling effects- there are relatively few studies examining different occupational positions.

Xiu & Gunderson (2014, p. 307) described the sticky floor as “a large pay gap at the bottom of the distribution where women are stuck in low-wage jobs.” In the study where they tested different factors related to the wage, they stressed the importance of educational level to explain the gender wage differences in China. These studies tend to focus on factors that affect income levels, such as education, rather than addressing characteristics specific to women that are shaped by social roles in society. For instance, they overlook the reasons that might lie behind the educational disparities and other studies do the same by overlooking the family responsibilities of women.

Smith et al. (2011) found that the wage gap between male and female workers widens at lower positions, causing a higher degree of sticky floor. However, what causes these differences has been inspected in the studies categorized as the second perspective. The study of the same authors is an example of this perspective, as they aimed to find the cause of the promotion differences by focusing on child-related decisions such as maternity leave and age at the birth of the first child (Smith et al., 2013).

The second perspective focuses on reasons to keep women from promotion and career advancement, highlighting the forces that prevent women from stepping up within organizational hierarchies. This perspective focuses on the limitation of opportunities for women, gender discrimination and discusses also possible factors such as socially accepted roles of

women, family policies or women's inclination toward flexible jobs for keeping a work-family balance. Said, Majbouri & Barsoum (2022) in their study conducted in the MENA region, highlights that cultural values significantly contribute to the justification of women's lower wages, utilizing patriarchal ideologies that designate men as the primary breadwinners while perceiving women's work as less essential to the household's economic viability. As the authors indicate, culture is one of the factors that should not be overestimated in such gender studies. Few studies that used cross-country comparison methods attempted to understand the role of culture and state policies on the sticky floor, and they share a better understanding than commonly used single-country inspections that have limited political or institutional variation (Arulampalam, 2007; Christofides, 2013; Zamberlan & Barbieri, 2023). Unveiled differences in wage and promotion between men tried to be explained with leadership, stereotyping, role congruity, and socialization theories which also related to cultural differences (Dahlvig & Longman, 2020; Kohaut & Möller, 2023; Bansal & Axelton, 2024). The theory of promotion signaling is one of the explanations suggested by a limited number of research (Milgrom & Oster, 1987; Cassidy, DeVaro & Kauhanen, 2016).

Baert et al. (2016, p. 714) identified the sticky floor as a "pattern in which women are, compared to men, less likely to start to climb the job ladder." Similarly, Berry & Franks (2010, p. 1) stated that the sticky floor represents "the forces that keep women stuck at the bottom of the economic pyramid." This illustrates that women experiencing the sticky floor are trapped in low-wage and bottom to middle-level positions and even inhibited from the already limited advancement opportunities (Kiser, 2015; N. Smith et al., 2013; P. Smith et al., 2012; Zeng, 2011). In other words, despite their ability to compete with other men, women's qualifications are disregarded, and their aptitude to succeed in managerial jobs is doubted (Johnson et al., 2014; Still, 1997). These factors not only limit women's opportunities to advance beyond low and mid-level positions but also diminish their qualifications and leadership potential. This viewpoint, commonly linked to challenges in leadership, highlights how women's contributions are often undervalued, reinforcing the sticky floor phenomenon.

5.2. Practical Implications

Despite the increase in their obtaining higher degrees, joining the workforce, and taking on male-dominated professions, women still face various obstacles in the workplace. Women remaining in the lower level of the organizational hierarchy for long

periods, might indicate the presence of highly qualified skills and talents that organizations are not taking notice of. In other words, organizations are disregarding the opportunity to leverage from women who are equally qualified to their male colleagues.

The two categories that emerged in this study reveal the dominance of one theme over the other. The majority of studies exploring the sticky floor emphasize the wage gap between genders in different regions, sectors or occupations. Even though examining and understanding the wage gap between genders is crucial, the main causes behind this phenomenon still require more investigation. Accordingly, this study reveals the gap that is still found in the sticky floor literature. In this context, more studies that address the issue of the sticky floor and understanding the causes behind it are required. This will enable decision makers to develop the correct practices and policies that will enable them to provide women with similar opportunities as they do for men. Gaining a better insight into the sticky floor phenomenon might provide decision makers with practical solutions to an issue that might already exist in their organizations. This study revealed that one of the recurrent keywords in the analysis is related to family responsibilities. Understanding the impact of family responsibilities on women's careers might encourage organizations to adopt practices that enhance women's ability to engage in work-related activities and reduce the adverse impacts of the sticky floor. Moreover, a more comprehensive study of the sticky floor might shed a light on the magnitude of this phenomenon that women experience. Thus, it will urge policy and decision makers to enforce strategies supporting working women.

5.3. Future Studies

Despite the gradual increase in interest in the sticky floor, it is still lagging behind other more established topics, such as the glass ceiling. A larger number of women are joining the workforce in positions characterized by lower levels, wages, connections, and power. In other words, women are forced to work in positions and jobs without any prospects. This ultimately, will lead women to remain in their low-middle-level positions for extended periods, cause the sticky floor. Conducting this and similar studies will provide researchers with clearer insights into the limited research concerning this topic, and an understanding of the areas that still require more examination. In this context, researchers might conduct qualitative and quantitative studies to specify the factors that reinforce the emergence of the sticky floor. Furthermore, studies can investigate the similarity of these driving factors to other

obstacles that women face in the workplace. For instance, possible factors that might lead to the emergence of the sticky floor such as socially accepted gender roles, internalized stereotypes, discrimination or priorities of women can be analyzed using mixed methods. Despite linking the sticky floor to women working in low-to-middle level positions, it might also be assumed that this phenomenon impact other minority groups. Similar to the situation that working women experience, the workforce today illustrates an increase in diverse groups that are underrepresented, marginalized, and underprivileged in the workplace. Accordingly, researchers might consider the existence of the sticky floor among these minority groups. Also, as studies taking into consideration the minorities bring out that the racial factors lead different outcomes for women of different identities, studies on intersectionality in various societies would shed light on the issue of discrimination sources.

Finally, whereas quantitative analysis about wage, promotion, demotion and exit rates are important in detecting the differences mathematically, more qualitative research can be helpful in understanding how and why these differences are developed. Closing the gap in the literature will enable researchers to provide more practical and applicable solutions for an issue that could be the base for the low percentage of women in leadership, managerial, and decision-making positions.

5.4. Limitations

Despite its contributions to literature and practice, this study has some limitations. First, the study is based on Scopus and Web of Science-indexed research papers, excluding other studies that could provide more insight and contribution to developing different clusters. Moreover, limiting the examined studies to English-based studies might impact the created clusters. Future studies might review the inclusion and exclusion criteria to ensure a broader examination of research studies. Moreover, other metaphors might be included in the bibliometric analysis for a more comprehensive systematic literature review of the obstacles working women experience.

This study also reveals that sticky floor research focuses on economic literature. Aiming to elaborate on this phenomenon better, further research emphasizing different areas, such as organization studies and organizational behavior, is needed. Furthermore, research is primarily done on the macro level, whereas the micro and meso-level analysis remain underdeveloped in the sticky floor literature. Thus, more research at the meso (institutional-

organizational) and micro (individual) levels is needed.

ETHICS DECLARATIONS

Funding: This research received no external funding.

Author Contribution Declaration: All authors have made equal contributions.

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

Ethical Approval: This study does not involve human participants.

Informed Consent: This study does not involve human participants.

REFERENCES

- Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *ILR Review*, 60(2), 163-186. <https://doi.org/10.1177/00197939070600020>.
- Baert, S., De Pauw, A., & Deschacht, N. (2016). Do employer preferences contribute to sticky floors? *ILR Review*, 69(3), 714-736. <https://doi.org/10.1177%2F0019793915625213>
- Bansal, G., & Axelton, Z. (2024). She's worth IT: challenges for female CIOs in ensuring IT security compliance. *Information Technology and People*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0524>
- Barnes, T. D., Beall, V. D., & Holman, M. R. (2021). Pink-collar representation and budgetary outcomes in US states. *Legislative Studies Quarterly*, 46(1), 119-154.
- Berheide, C. W. (1992). Women still 'stuck' in low-level jobs. *Women in Public Service: A Bulletin of the Center for Women in Government*, 3 (Fall).
- Berry, P., & Franks, T. J. (2010). Women in the world of corporate business: looking at the glass ceiling. *Contemporary Issues in Education Research*, 3(2), 1-10. <https://doi.org/10.19030/cier.v3i2.171>
- Biagetti, M. & Scicchitano, S. (2011). A note on the gender wage gap among managerial positions using a counterfactual decomposition approach: sticky floor or glass ceiling? *Applied Economics Letters*, 18(10), 939-943. <https://doi.org/10.1080/13504851.2010.518944>
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00197-0](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00197-0)
- Brown, L. M. (2010). The relationship between motherhood and professional advancement: perceptions versus reality. *Employee Relations*, 32(5), 470-494. <https://doi.org/10.1108/01425451011061649>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Carnes, M., Morrissey, C., & Geller, S. E. (2008). Women's health and women's leadership in academic medicine: hitting the same glass ceiling? *Journal of Women's Health*, 17(9), 1453-1462. <https://doi.org/10.1089/jwh.2007.0688>
- Carrillo, P., Gandelman, N., & Robano, V. (2014). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *The Journal of Economic Inequality*, 12, 339-361. doi 10.1007/s10888-013-9258-3
- Cassidy, H., DeVaro, J., & Kauhanen, A. (2016). Promotion signaling, gender, and turnover: New theory and evidence. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 126, 140-166. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.03.016>
- Chi, W., & Li, B. (2008). Glass ceiling or sticky floor? Examining the gender earnings differential across the earnings distribution in urban China, 1987-2004. *Journal of comparative Economics*, 36(2), 243-263. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2007.12.001>
- Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, 86-102. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2013.01.003>
- Ciminelli, G., Schwellnus, C., & Stadler, B. (2021). *Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap*. OECD Economics Department Working Papers No. 1668. 10.08.2024 Retrieved from 02ef3235-en.pdf
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. *Journal of Social Issues*, 60(4), 675-682. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00379.x>
- Dahlvig, J. E., & Longman, K. A. (2020). Women's leadership in higher education: Addressing glass ceilings and sticky floors. *Içinde The Wiley Handb. Of Gend. Equity in Higher Education* (ss. 29-52). wiley; Scopus. <https://doi.org/10.1002/9781119257639.ch2>
- Dahlvig, J. E., Dickinson Kulick, N., & Greenhalgh, A. (2024). Revisiting "sticky floor and glass ceilings": a commentary on navigating gender in

- higher education. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 21(7).
<https://doi.org/10.53761/z5z3pk86>
- Derks, B., Laar, C. V., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Deschacht, N., De Pauw, A., & Baert, S. (2017). Do gender differences in career aspirations contribute to sticky floors? *International Journal of Manpower*, 38(4), 580-593.
<https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0171>
- Diehl, A., & Dzubinski, L. M. (2023). *Glass walls: shattering the six gender bias barriers still holding women back at work*. Maryland, USA: Rowman and Littlefield.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard Business Review, ss.62-71. 13.08.2024 Retrieved from <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eccles, J. S. (1987). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 11(2), 135-172.
<https://doi.org/10.1111%2Fj.1471-6402.1987.tb00781.x>
- Fang, Z., & Sakellariou, C. (2015). Glass ceilings versus sticky floors: evidence from Southeast Asia and an international update. *Asian Economic Journal*, 29(3), 215-242.
<https://doi.org/10.1111/asej.12056>
- Fernandez, R. M., & Campero, S. (2017). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *ILR Review*, 70(1), 73-104.
<https://doi.org/10.1177%2F0019793916668875>
- Ferri, V., García-Pereiro, T., & Pace, R. (2023). Gender pay-gap: exploring the school-to-work transition of graduates in Italy. *International Journal of Manpower*, 44(6), 1143-1167.
<https://doi.org/10.1108/IJM-06-2021-0363>
- Frankel, L. P. (2014). *Nice girls don't get the corner office: unconscious mistakes that sabotage their careers*. New York, USA: Business Plus.
- Ge, Y., Li, H., & Zhang, J. (2011). Gender earnings gaps in Hong Kong: empirical evidence from across the earnings distribution in 2006. *China Economic Review*, 22(1), 151-164.
<https://doi.org/10.1016/j.chieco.2010.10.002>
- Gottardello, D. (2023). The maze: Reflections on navigating intersectional identities in the workplace. *Gender, Work & Organization*, 30(5), 1839-1854.
- Grant Thornton. (2024). *Women in business: pathways to parity*. 08.07.2024 Retrieved from <https://www.grantthornton.com.tr/contentassets/db382fca2cec4d4cacb32964b2ce9845/women-in-business-2024.pdf>
- Grosvold, J., Rayton, B., & Brammer, S. (2015). Women on corporate boards. *Business & Society*, 55(8), 1157-1196.
doi:10.1177/0007650315613980
- Gupta, N. (2019). Perceived quality of work-life in relation to collar jobs: blue-collar & pink-collar workers. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(2), 415-422.
- Harlan, S. L., & Berheide, C. W. (1994). *Barriers to work place advancement experienced by women in low-paying occupations*. U.S. Glass Ceiling Commission. 11.06.2024 Retrieved from https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1123&context=key_workplace
- Hollis, L. P. (2018). Bullied out of position: Black women's complex intersectionality, workplace bullying, and resulting career disruption. *Journal of Black Sexuality and Relationships*, 4(3), 73-89.
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
<https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- Johnson, C., Long, J., & Faught, S. (2014). The need to practice what we teach: the sticky floor effect in colleges of business in Southern U.S. Universities. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 10(1), 27-33. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1140893>
- Johnston, D. W., & Lee, W. (2012). Climbing the job ladder: new evidence of gender inequity. *Industrial Relations*, 51(1), 129-151.

- <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2011.00667.x>
- Kee, H. J. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *Economic Record*, 82(259), 408-427. doi:10.1111/j.1475-4932.2006.00356.x
- Khanna, S. (2012). Gender wage discrimination in India: glass ceiling or sticky floor? *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2115074
- Kim, M., & Park, K. (2023). Glass ceiling or sticky floor? Evidence from a distributional approach of the gender wage gap among PhD holders in South Korea. *Asian-Pacific Economic Literature*. <https://doi.org/10.1111/apel.12379>
- Kiser, A. I. (2015). Workplace and leadership perceptions between men and women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 598-612. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0097>
- Kooskora, M., & Lössov, E. (2022). Sticky floors phenomenon – Are women consciously sabotaging their career prospects? In S. Heikkinen, & M. Siltaoja (Ed.), *Henkilöstöjohtamisen Professori Anna-Maija Lämsän Juhlakirja* (pp. 48–59). Jyväskylä: University of Jyväskylä
- Kohaut, S., & Möller, I. (2023). Women and Leading Positions in Germany: The Role of Promotion Programs for Women. *Management Revue*, 34(1), 30-52. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2023-1-30>
- Laabs, J. (1993). The Sticky Floor Beneath the Glass Ceiling. *Personnel Journal*, 72(5), 35-39.
- Labelle, R., Francoeur, C., & Lakhal, F. (2015). 'To regulate or not to regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the Boardroom'. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 339–363.
- Luceno, C. D. (2006). Maternal wall discrimination: evidence required for litigation and cost-effective solutions for a flexible workplace. *Hastings Business Law Journal*, 3(1), 157-180. https://repository.uclawsf.edu/hastings_business_law_journal/vol3/iss1/4
- Milgrom, P., & Oster, S. (1987). Job discrimination, market forces, and the invisibility hypothesis. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(3), 453-476.
- Miller, W., Kerr, B., & Reid, M. (1999). A national study of gender-based occupational segregation in municipal bureaucracies: persistence of glass walls? *Public Administration Review*, 59(3), 218-230. <https://doi.org/10.2307/3109950>
- Moreno-Mencia, P., Fernández-Sainz, A., & Rodríguez-Poo, J. M. (2022). The gender wage gap in the public and private sectors: the Spanish experience. *European Journal of Women's Studies*, 29(1), 72-91. <https://doi.org/10.1177/1350506820979023>
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425-438. doi:10.1111/1467-8551.12046
- Murray, J. Y., & Zhang-Zhang, Y. (2018). Insights on women's labor participation in gulf cooperation council countries. *Business Horizons*, 61(5), 711-720. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.006>
- Ng, E. S., & Wiesner, W. H. (2007). Are men always picked over women? The effects of employment equity directives on selection decisions. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 177–187. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9266-3>
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st Century: patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>
- Pekkarinen, T., & Vartiainen, J. (2006). Gender differences in promotion on a job ladder: evidence from finnish metalworkers. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(2), 285-301. <https://www.jstor.org/stable/25067521>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M., & Haslam, A. (2006) The glass cliff: the stress of working on the edge. *European Business Forum*, 27, 42-47.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly* 27(3), 446–455. <https://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>

- Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *Leadership Quarterly*, 30(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Said, M., Majbouri, M., & Barsoum, G. (2022). Sticky Floors and Glass Ceilings: Gender Wage Gap in Egypt. *Feminist Economics*, 28(4), 137-165. Scopus. <https://doi.org/10.1080/13545701.2022.2078499>
- Schnarr, K. (2012). Are female executives finally worth more than men? *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/are-female-executives-finally-worth-more-than-men/>
- Shambaugh, R. (2008). *It's not a glass ceiling it's a sticky floor*. New York, USA: McGraw Hill.
- Smith, N., Smith, V., & Verne, M. (2011). The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass Ceilings, Sticky Floors or Both? *International Journal of Manpower*, 32(2), 156-177. <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2013). Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish Empirical Evidence, 1997–2007. *ILR Review*, 66(2), 380-408. <https://doi.org/10.1177%2F001979391306600204>
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: an International Journal*, 27(7), 436-448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Still, L. (1997) *Glass ceilings, glass walls and sticky floors: barriers to career progress for women in the finance industry*. Churchlands, Australia: Edith Cowan University.
- Sun, S. L., Zhu, J., & Ye, K. (2015). 'Board openness during an economic crisis'. *Journal of Business Ethics*, 129(2). 363-377.
- Tal, A. Y. (2015). The effect of cultural and psychological discrimination against working women on hindering their economic independency in Jordan. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(6), 36-44. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/21132>
- Tandrayen-Ragoobur, V., & Pydayya, R. (2015). Glass ceiling and sticky floors: hurdles for Mauritian working women. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(5), 452-466. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2014-0064>
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). 'Legislating a woman's seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors'. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251
- Tesch BJ, Wood HM, Helwig AL, & Nattinger AB. (1995). Promotion of Women Physicians in Academic Medicine: Glass Ceiling or Sticky Floor? *JAMA*, 273(13), 1022–1025. doi:10.1001/jama.1995.03520370064038
- Unt, M., Rokicka, M., Täht, K., & Roosalu, T. (2021). "Glass ceiling" and "sticky floor" in Estonian public and private sectors. *Gendering Post-Soviet Space: Demography, Labor Market and Values in Empirical Research*, 195-209. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-9358-1_9
- Valiukaite, E. (2023) 'From sticky floors to glass ceilings: gender income inequality in Ireland', *The Public Sphere: Journal of Public Policy*, 11(1), 175-192
- Vianna, L. R., Moreira, G. C., & Castro, N. R. (2024). Assessing earnings inequalities by gender and race in the cultural sector in Brazil. *Creative Industries Journal*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/17510694.2024.2348756>
- Williams, J. C. (2004). Hitting the maternal wall. *Academe*, 90(6), 16-20. <https://doi.org/10.2307/40252700>
- Xiu, L., & Gunderson, M. (2014). Glass ceiling or sticky floor? Quantile regression decomposition of the gender pay gap in China. *International Journal of Manpower*, 35(3), 306–326. doi:10.1108/ijm-01-2012-0017.
- Xue, X., Wang, L. & Yang, R.J. (2018). Exploring the science of resilience: critical review and bibliometric analysis. *Nat Hazards*, 90, 477–510. <https://doi.org/10.1007/s11069-017-3040-y>
- Yap, M, & Konrad, A. M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-Level bottleneck, or a glass ceiling? *Industrial Relations*, 64(4), 593-619. <https://ssrn.com/abstract=1588123>

- Yıldız, S., & Vural, M. F. (2019). A cultural perspective of the glass cliff phenomenon. *EGE Academic Review*, 19(3), 309-321. <https://doi.org/10.21121/eab.451162>
- Zamberlan, A., & Barbieri, P. (2023). A 'potential motherhood' penalty? A longitudinal analysis of the wage gap based on potential fertility in Germany and the United Kingdom. *European Sociological Review*, 39(6), 920-934. <https://doi.org/10.1093/esr/jcad003>
- Zeng, Z. (2011). The Myth of the Glass Ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1), 312-325. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.06.012>

Araştırma Makalesi

Popüler Kültürde Kadın Liderliğinin İnşası: Türkiye ve Güney Kore Dizileri Bağlamında Kültürlerarası Bir Karşılaştırma*

The Construction of Women's Leadership in Popular Culture: A Cross-Cultural Comparison in Turkish and South Korean TV Series

Serenay Erarslan^a, Ozan Ağlargoğlu^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kadın, Liderlik,
Televizyon Dizileri,
Cinsiyet Çalışmaları,
Eleştirel
Yönetim Çalışmaları.

Tarihler:
Geliş 6 Ekim 2024
Düzeltilme Geliş
20 Şubat 2025
Kabul 4 Mart 2025

ÖZ

Bu çalışma popüler kültürde erkek egemen iş ortamlarında kadın liderlere eril liderlik özellikleri atfedilmesini, eleştirel yönetim çalışmaları bağlamında sorunsallaştırmaktadır. Bu sorunsaldan hareketle çalışmada, popüler kültürün bir parçası olarak TV dizilerinde kadın liderlere atfedilen liderlik özelliklerinin toplumsal cinsiyet rolleri açısından kültürlerarası karşılaştırmalı olarak betimlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda hem diziler hem de dizilerdeki kadın liderler amaçlı olarak seçilmiştir. Çalışmanın görgül materyalini, iş hayatında eril özelliklerin hâkim olduğu belirtilen ve dizileriyle küresel anlamda öne çıkan iki ülke olan Türkiye'den "Yasak Elma" ve Güney Kore'den "Forecasting Love and Weather" dizilerindeki kadın lider karakterlerinin ast, üst ve akranlarıyla olan etkileşimleri oluşturmaktadır. Görgül materyalin analizinde eleştirel söylem analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Türk dizisindeki kadın liderin daha çok eril liderlik özellikleriyle, Güney Kore dizisindeki kadın liderin ise hem eril hem de dişil liderlik özellikleriyle betimlendiğini göstermiştir. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular literatürle ilişkili olarak tartışılmış, uygulamaya dönük öneriler sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Women, Leadership,
TV Series,
Gender Studies,
Critical Management
Studies.

Article history:
Received 6 October 2024
Received in Revised
Form 20 February 2025
Accepted 4 March 2025

ABSTRACT

This study, in the realm of critical management studies, problematizes the attribution of masculine leadership characteristics to women leaders in male-dominated business settings in popular culture. By departing from this problematization, the purpose of the study is to cross-culturally describe the leadership characteristics attributed to women leaders in terms of societal gender roles in TV series as part of popular culture. Both the TV series and the women leaders were purposefully chosen to meet the study's objectives. Being known for having a masculine business life and having a prominent position in global TV series production, the study's empirical material was generated from the interactions of women leaders with their subordinates, superiors, and peers in the Turkish TV series "Yasak Elma" and the South Korean TV series "Forecasting Love and Weather." Critical discourse analysis was employed to analyze the empirical material. The results of the analysis revealed that the selected woman leader in Turkish TV series were attributed more masculine characteristics, whereas woman leader in the South Korean TV series revealed not only masculine but also feminine characteristics. The study's findings were discussed in relation to the relevant literature, and practical implications were provided.

* Bu çalışma Türkiye Yönetim Akademisi Derneği'nin 2-4 Eylül 2024 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen yıllık toplantısında sunulan aynı adlı bildirinin tam metin olarak geliştirilmiş halidir.

^a Sorumlu Yazar, Doktora Öğrencisi, Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Eskişehir, serenayerarslan@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3056-4486

^b Doç. Dr. Ozan Ağlargoğlu, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, ozanaglargoz@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5523-4451

1. GİRİŞ

Örgütsel amaçlara ulaşılması, çalışanların motive edilmesi ve çalışanların etkili bir şekilde faaliyet göstermelerinde yönetsel görevi olan liderlerin, cinsiyetten bağımsız bir şekilde, belirleyici bir etkisi vardır. Fakat birçok toplumda genel anlayış, liderliğin “erkek işi” olarak görülmesi yönündedir (Arıkan, 2003; Bayhan & Arslan, 2005). Liderlik alanındaki eril söylem yalnızca niceliksel olarak kadın lider sayısının az olması anlamına gelmemekte, yönetim ve örgüt alanındaki uygulamaların da eril bir yaklaşımla tasarlanmasına yol açmaktadır (Cunliffe, 2014). Buna ek olarak, popüler kültür içerik üretimi yoluyla geleneksel olarak inşa edilmiş stereotipleri yeniden üretip, cinsiyet eşitsizliği sorununu olumsuz yönde güçlendirerek sürekli kılmaktadır (Farci & Scarcelli, 2024).

Cinsiyet rolleri, yönetim ve örgüt alanında uzun yıllardır araştırma konusu yapılmaktadır (Bem, 1974; Spence & Helmreich, 1978; Dökmen, 1999). Erkeklerle atfedilen kişilik özelliklerinin daha çok hiyerarşik örgütlerde geçerli olduğu belirtilmekte ve bunun “erkek gibi düşün – erkek gibi yönet” anlayışının bir yansıması olduğu düşünülmektedir (Gartzia & van Engen, 2012: 297). Fakat günümüzde, tarihsel olarak kadın liderlere atfedilen özelliklerin çağdaş iş dünyasının beklentilerini daha etkili bir şekilde karşılayacağı belirtilmektedir (Gartzia & van Engen, 2012). Nazik, empati düzeyi yüksek ve beşerî ilişkileri kuvvetli bireyler günümüz liderlik yaklaşımlarına daha yatkındır (Chen & Shao, 2022). Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında yer aldığı ve öne çıktığı bir ortamda (BM, 2024), popüler kültür yoluyla (Czarniawska & Rhodes, 2006) toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yeniden üretilip üretilmediğinin sorgulanması çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Popüler kültürün önemli bir ögesi olarak diziler, toplumsal hayatımızı şekillendirmede güçlü bir etkiye sahiptir (Ağaoğlu Ercan & Çakar Bikiç, 2015; Aslan Aras & Gül Ünlü, 2018). Hangi tür olursa olsun diziler, izleyiciye kurgulanmış bir dünya ve bu bağlamdaki kurgulanmış ilişkiler bütünü göstermektedir (Nærland, 2018). Dizilerde yer alan kadın liderlere eril veya dişil özellikler atfedilmesi toplumsal cinsiyet algısının inşasında belirleyici olabilir (Bayhan & Arslan 2005; Temel, Yakın & Misci, 2006). Buradan hareketle; erkek egemen söylemin hâkim olduğu iş hayatında, kadın liderlerde öne çıkan liderlik özelliklerinin cinsiyet bağlamında analiz edildiği bu çalışma, kadınların liderlik davranışlarını toplumsal cinsiyet özellikleri

açısından inceleyerek kültürlerarası bir karşılaştırma yapmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın görgül materyalini iş hayatında eril özelliklerin hâkim olduğu belirtilen (Kabasakal & Bodur, 2007; Javidan & House, 2001) ve dizileriyle küresel anlamda öne çıkan iki ülke olan (Gündel, 2021) Türkiye ve Güney Kore dizilerinde, amaçlı olarak seçilen kadın lider karakterlerinin ast, üst ve akranlarıyla olan etkileşimleri oluşturmaktadır. Devam eden bölümlerde öncelikle kuramsal çerçeveye, ardından sırasıyla çalışmanın araştırma yöntemi, bulgular, sonuç ve tartışma kısımlarına yer verilecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültürel Küreselleşme ve Popüler Kültür

Kültür, bireylerin günlük hayattaki inanç, değer ve yaşam tarzları, küreselleşme ise dünya ölçeğinde yükselen karşılıklı teknolojik, siyasi, ekonomik ve kültürel bağlamlardaki ilişkiler bütünü ifade eder (Berger, 2003). Küresel çapta artan etkileşim kültür çerçevesinden yorumlandığında, bir yandan toplumlararası farklılıkların silinmeye başlaması ve ortak bir kültürel ortamının oluşması (Robertson, 1999), diğer yandan küresel kültüre rağmen yerel kültürlerin direnç göstererek özgünlüklerini koruma ve yayma çabalarının güçlendiği yönünde bir etkileşimin varlığından söz edilebilir.

Popüler kültür, gelişmekte olan küresel kültürün kitle iletişim araçları aracılığıyla en görünür biçimde dışa vurulması ve bu şekilde dünya genelindeki geniş kitleleri etkisi altına alması anlamına gelmektedir (Berger, 2003). Küreselleşme, insanlar arasındaki etkileşimin kapsamını, hızını artıran iletişim teknolojilerinin gelişimiyle yakından ilişkilidir (Giddens & Sutton, 2013). Adorno (1973) kitlesel tüketim amacıyla üretilen popüler kültür içeriğinin bireyleri edilgenleştirip manipülasyona açık hale getirdiğini savunmaktadır. Televizyon yoluyla yayılan içeriğin, bu dönüşümdeki etkisi oldukça büyüktür (Gioia & Brass, 1986).

Kültürel yönüyle küreselleşme, yerel koşullarda üretimi yapılan farklı özgünlüklere sahip televizyon içeriklerinin, küresel bağlamda farklı uluslara ve kültürlerle yayılımını içermektedir (Bignell, 2012). Fakat kültürel küreselleşme, yalnızca batıdan doğuya doğru yayılım göstermemektedir. Özellikle 1990’lardan sonra Asya ülkelerine ait medya ve kültür içeriklerinin üretim ve ihracatında önemli bir artışın görülmesiyle kültürel küreselleşme rüzgârı Batıdan (Örn. ABD) değil, Asya’dan esmeye başlamıştır (Bilton vd., 2009; Iwabuchi, 2009). Bu çalışma için de önemli olan Kore Dalgası (Hallyu)

bu tür bir kültürel küreselleşmenin  ne çıkan örnekleri arasındadır.

2.2. Türkiye ve Güney Kore'nin Kültürel Boyutları

Hofstede'in (2001)  lkelerin kültürel farklılıklarını açıkladığı ‘‘güç mesafesi’’, ‘‘belirsizlikten kaçınma’’, ‘‘bireycilik-toplumculuk’’, ‘‘erillik-di illik’’, ‘‘uzun ve kısa döneme yönelme’’ ve ‘‘hoşgörü-kısıtlama’’ gibi çeşitli kültür boyutlarına göre Güney Kore ve Türkiye g   mesafesi yüksek olan ülkelerdir (Yakut, 2012). Bu ülkelerde katılımcı karar alma eğilimi d  kt r, emirlere dayalı i  yaptırma ön plandadır, yöneticiler çeşitli statü sembollerine ve ayrıcalıklara sahiptir (Hofstede, 2001). Kore kültürü hem Batı kültürlerinden hem de komşu ülkelerin kültürlerinden pek çok yönüyle farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma, i  yapma şekillerine de yansımıştır. Yüksek güç mesafesine ve hiyerar ye sahip bir toplum olan Güney Kore’de ilişkiler ya , statü ve toplumdaki pozisyona bağlı olarak oluşma eğilimindedir. Güney Kore’nin ekonomik başarısını yönetim tarzıyla ilişkilendiren Lee ve Yoo (1987), bu yönetim tarzını K-tipi yönetim olarak ifade etmektedir. K-tipi yönetim tarzında ataerkil bir yapı, kıdem ve statüye itaat, yukarıdan a a ıya karar verme, işverene sadakat, klan yönetimi ve çalışanların yüksek hareketliliği ön plandadır. Örgüt yapısında otorite üst düzeylerde merkezile mi  ve resmile mi tir. Örgüt kararları, üst düzey yönetimin biçimsel onay sürecinden geçmektedir (Lee, 2012). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerden olan Türkiye ve Güney Kore’de belirli inanç ve davranış kodları bulunurken, a ı ılagelmi in dışındaki durumlara olan tahammül zayıftır. Toplumcu  zellikler barındıran ülkelerde toplumsal çıkar yararına düşünme, uyum, g  tl  akrabalık ilişkileri ve gruba ba lılık gibi unsurlar  ne çıkarken bireycilikte; bağımsızlık, tek yaşama, özgürlük, kişisel çıkarlar ön plandadır (Hofstede, 1991). Bu bakımdan Türkiye, bireycilik ve toplumculuk arasında ortada yer alırken gerek toplumsal gerek örgütsel yaşamı etkileyen Konf  yan değerlerin biçimlendirdiği Güney Kore’de en yüksek seviyede toplumcu (kolektivist) bir yapı vardır. Özellikle grup içi birlik, beraberlik ve uyumun güçlendirilmesi, grup dışında ise daha rekabetçi bir ortam söz konusudur (Cho & Yoon, 2001; Morden & Bowles, 1998). Ayrıca, Güney Kore gibi Konf  yan kültür kümesinde yer alan ülkelerde  in kültürünün etkisi, uyum sağlama yeteneği, ilişki a ı oluşturma ve güven önemli bir yere sahiptir (Ashkanasy, 2002). Hofstede’e göre hem Türkiye hem de Güney Kore di illik boyutuna daha yakın bir konumda yer almaktadır. Di il  zellikler taşıyan ülkeler duygusallık, yardımseverlik, al ak  n ll l k, cinsler arasında eşitlik, düzenlilik, yaşamak için çalışmak, çevrenin önemsenmesi ve güçsüz olana

 zen gösterme ile  zde leşmektedir. Ancak yönetim kademesine kadın-erkek oranı açısından bakıldığında, her iki ülkede de yüksek oranda erkeklerin istihdam edildiği görülmektedir (Aydoğan & Zemestani, 2014). Türkiye’de yönetimde kadın oranı 2023 yılı için %13,83, 2030 ve 2050 yılları için beklenen oranlar ise %14,24 ve %17,07 olarak hesaplanmıştır (UN Women, 2023). Güney Kore’de ise durum aynı yıllar için %11,61, %12,96 ve %13 şeklindedir (UN Women, 2023).

Konuyu zaman boyutuyla ele aldığımızda, kısa dönem yönelimli kültürlerde hemen sonuç beklendiği görülecektir. Örneğin, işletmeler her faaliyetin ardından kısa dönemde k rı hedeflemektedir. Güney Kore toplumu ise sabırlı, sebatk r ve ilişkilerin düzenlenmesinde statü temelli olması bakımından uzun dönem yönelimli ülkeler arasındadır. Bu kültürde örgütler sorumluluk ve geleneklere karşı duyarlı yaklaşır ve belli süreçlerden sonra kâr amacı elde etmeye çalışırlar (Altay, 2004). Türkiye ise bu boyutta ortada yer almaktadır. Güney Kore, boş zaman aktivitelerinden ziyade sürekli çalışma ve meşgul olma duygusunun  ne çıktığı, bir diğer ifadeyle kuvvetli bir kontrol ile kısıtlamanın hâkim olduğu ülkelerdendir. Türkiye ise bu boyutta ortada yer alarak ne kısıtlayıcı ne de ho g r l  bir ülke olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan & Zemestani, 2014).

Son olarak 1950-1953 yılları arasındaki Kore Savaşı’nın ve 1972’de Ankara’da imzalanan Kültür Anlaşması’nın Türkiye ve Güney Kore arasındaki kültürel ba ları kuvvetlendirici bir etki yarattığını belirtmek yerinde olacaktır (Karabiber, 1997). Ayrıca, 1960’lı yılların ba larında ekonomik olarak Türkiye’nin oldukça gerisinde olan Güney Kore’nin günümüzde yenilikçi teknolojik ürünleriyle  ne çıkan bir ülke konumuna ulaşarak Türkiye’yi geride bıraktığı da unutulmamalıdır (Erdo du, 2023).

2.3. Bir Popüler Kültür Bileşeni Olarak Türkiye ve Güney Kore Dizileri

 nsanlık tarihi boyunca toplumlar yalnızca kendilerinin değil, başka toplumların eserlerini de merak etmiş, aramı , talep etmiş ve t ketmi tir. Televizyon endüstrisinin ortaya çıkmasıyla beraber, ülkeler geliştirdikleri televizyon içeriklerini, program türlerini ve formatlarını diğer ülkelere pazarlayarak ekonomik kazanımlar elde etmeye çalışmıştır (Gündel, 2021).

Türkiye’de özellikle 1980’lerden sonra, çeşitli ülkelerden satın alınan çok sayıda dizi, televizyon kanalları aracılığıyla seyirciyle bulu mu tur. 2000’lerde televizyon kanallarının sayısında artış ya anmı , bu kanallar yayınladıkları içeriklerde dizilere uzun s reler vermeye ba lamı tır. Güney

Kore ise animasyon film, çizgi roman, web çizgi romanları (webtoon), hikâye uyarlaması, televizyonda ve sanal platformlarda yayınlanan dizi ve filmleriyle oldukça önemli bir drama/film üretimi temsilcisidir. Kore popüler kültüründe (Hallyu) K-drama (Korean Drama) olarak nitelendirilen Kore dizileri, Asya dışına taşarak tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de geniş bir kitle tarafından izlenmektedir (Kim, 2013). Özellikle 2005 yılı itibarıyla Güney Kore dizileri, Türk televizyonlarında da sıklıkla görülmeye başlamıştır (Fırat, 2017; Gündel, 2021).

Bugün, küresel bağlamda Türkiye ve Güney Kore, dizi yayılımında öncü ülkeler halindedir (Gündel, 2021). İki ülkenin de yurt dışına satılan ve yayınlanan dizileri büyük kitlelerce beğenile karşılanmakta, popüler kültür unsurları içinde öne çıkmaktadır. Türkiye, ABD ve Birleşik Krallık'tan sonra dizi ihracında üçüncü konumdadır; son yıllardaki gelişim hızıyla Güney Kore'yi geride bırakmıştır (The Economist, 2024).

Televizyon dizileri, medyanın en etkili silahlarından (Mutlu, 2005). Milyonlarca insanın ekran başına geçtiği ve saatlerce izlediği yapımlar olan televizyon dizileri (Zengin, 2014), Türkiye'de haberlerden sonra en fazla izlenen ilk iki program türünden biridir (RTÜK, 2020). Diziler, Türkiye'de olduğu gibi pek çok ülkede de en çok izlenen televizyon yapımları arasında yer almaktadır (TİAK, 2021). Bireyler; yalnızlıktan kurtulma, problemlerden uzaklaşma ve rahatlama amacıyla kendilerini dizi izlemeye vermektedir. Ayrıca, bir dizinin bağımlısı olabilen birey, günlük hayatını o dizinin yayın saatine göre düzenleyebilmektedir (Solmuş, 2013). Bu durum dizilerin yalnızca bir eğlence aracı değil, bireyi kontrol altına almada ve toplumun algılarına yön vermede son derece etkili bir araç olduğunu gözler önüne sermektedir (Kaya & Kimter, 2022).

2000'li yılların başında tüm dünyaya ihraç edilmeye başlayan Türk dizileri, özellikle Latin Amerika, Balkanlar, Ortadoğu ve Orta Asya ülkelerinde milyonlarca seyirciye ulaşmıştır (Özarslan, 2020). Günümüzde Türkiye, 170'ten fazla Türk dizisini dünya çapında 155'ten fazla ülkeye ihraç etmektedir (Aslan, 2020; Göksu, 2023). Türkiye'de 2020'li yıllarda dizi sektöründe yaratıcılık konusunda yaşanan tıkanmalar, Amerika ve Güney Kore dizilerinin Türk kültürüyle harmanlandığı yerli yapımlara uyarlanmasıyla çözülmeye çalışılmıştır (Arık, 2023).

Hem Türkiye hem de Güney Kore'nin dizi sektöründe öncü olması (Gündel, 2021) ve bu sektörden elde edilen ekonomik gelirin büyüklüğü (Arık, 2023), iki ülkenin bu çalışma kapsamında seçilmesinde etkili olmuştur. Dizilerinin başarısı

yalnızca reytinglerle sınırlı değildir (Slade & Bechenham, 2005), iki ülkenin dizileri de hem ulusal hem de uluslararası boyutta ses getirmiş, tartışmalara konu olmuş, gündem oluşturmuş ve farklı birçok alana katkı yapan büyük bir sektör haline gelmiştir.

Türk ve Güney Kore dizilerinde değinilmesi gereken önemli bir fark, bölüm süresidir. Yabancı dizilerin bir bölüm süresi ortalama 40 ile 60 dakika arasında sınırlı iken, Türk dizilerinde bu sürenin 120 ile 140 dakika arasında olması dikkat çekici bir unsurdur (Arık, 2023). Türkiye açısından dizi süreleri dizilerin bölünerek satılmasını olanaklı kılmakta (Arık, 2023), olası reklam kuşaklarının sayısını artırmakta (Doğanay & Konuralp Aktaş, 2021), fakat bu durum klişeleşen karakterlere, yapay olayların ve tekrarlanan sahnelerin çoğalmasına da neden olmaktadır (İpşiroğlu, 2020). Kırtepe (2014) televizyon dizilerinin gereğinden fazla uzun olmasının bireysel ve toplumsal gelişim bakımından olumsuz sonuçları olabileceğini ifade etmiştir.

2.4. Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Dizilerde Üretilen Kadın Liderliği

Ostergaard'a (1992) göre cinsiyet (İng. sex), biyolojik ve doğuştan gelen demografik bir kategoridir. Toplumsal cinsiyet (İng. gender) ise içinde yaşanılan toplumun kültürel, dini ve ideolojik özelliklerinin şekillendirdiği biyolojik cinsiyetler arasındaki toplumsal ilişkileri ifade etmektedir (Dökmen, 2015). Bir başka ifadeyle, toplumsal cinsiyet farklı coğrafyalarda, kültürlerde ve zamanlarda kadınlara ve erkeklere toplumsal olarak yüklenen rol ve sorumluluklara işaret etmektedir (Ağaoğlu Ercan & Çakar Bikiç, 2019).

1950'lerden günümüze dek televizyon giderek daha fazla sayıda içeriğin üretildiği bir mecra olmuştur. Aynı şekilde televizyon ürünleri olan dizilerin sayısı da bu dizilere gösterilen ilgi de gün geçtikçe artmıştır. Dizilerin dönüştürücü etkisi tüketildiği kültürel bağlamın çeşitli özelliklerine göre değişiklik göstermektedir (Nærlund, 2020). Son yıllarda, özellikle Türk ve Güney Kore televizyon dizilerinin oldukça popülerleşerek geniş çapta kitlelere eriştiği görülmektedir (Aslan Aras & Gül Ünlü, 2018). Diziler toplumdan beslenen aynı zamanda toplumu besleyen kültürel öğelerdendir (Kaya & Kimter, 2022; Tansel & Kaya, 2023). Bu yönüyle diziler geniş kitlelerin davranışlarını manipüle etme potansiyeline sahiptir (Büyükyonca, 2019).

Toplumsal değerlerden beslenen medya içeriklerinden olan diziler, çoğunlukla kendi gerçekliğini üreterek kurgusal olarak izleyiciye aktarmaktadır (Özarslan, 2020). Toplumsal olarak kadın liderlerden belli liderlik tarzlarını sergilemesi beklenmektedir (Eagly & Johnson, 1990; Eagly,

Wood & Diekman, 2000; Eagly & Karau, 2002). Kadın lider beklenen tarza aykırı davranışlar sergilediğinde liderliğin etkililik düzeyinin azalacağı varsayılmaktadır (Rhee & Sigler, 2015).

Gerek kamusal gerekse özel alanda çok konuşulan Türk televizyon dizilerinde kullanılan kadın karakterler göz önüne alındığında, genellikle belli kadın tiplerinin kullanıldığı ve kadınların toplumun belirlediği toplumsal cinsiyet rollerine uygun hale getirildiği görülmektedir (Şakrak, 2020).

Aslan Aras ve Gül Ünlü (2018) Türkiye’de prime-time kuşağında yayınlanan televizyon dizilerindeki karakterleri inceledikleri araştırmada, kadın ve erkek karakterlerin birtakım mesleklerde hiç temsil edilmediğinin altını çizmektedir. Buna göre kadınlar şirket sahibi ya da şirket yöneticisi olarak neredeyse hiç temsil edilmemiştir. İstisnai olarak ise küçük ölçekli işletmelerde işletme sahibi (aşçı veya işletmeci) olarak temsil olanağı bulabilmişlerdir. Ek olarak erkek dizi karakterleriyle karşılaştırıldığında kadınların mesleklerine yüksek oranda belirsiz olarak yer verilmiştir (Aslan Aras & Gül Ünlü, 2018).

Kitle iletişim araçlarında, özellikle televizyon programlarında, kadının temsili ve kadınlara atfedilen roller toplumun kadını nasıl algıladığına dair önemli ipuçları verir. Erkek egemen anlayışın hâkim olduğu toplumlarda kitle iletişim araçlarıyla kadınlar hakkında cinsiyetçi stereotipler sürekli üretilmeye devam etmektedir (Ağaoğlu Ercan & Çakar Bikiç, 2019). Konuya yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, kadınların annelik, masumiyet, kıskançlık, cinsellik ve aldatılma gibi toplumda yer eden stereotipler çerçevesinde yansıtılması, ulusal ve uluslararası pek çok araştırmanın ortak çıktısıdır (Ağaoğlu Ercan & Çakar Bikiç, 2019; Muhr, 2011).

Yıllardır verilen kadın mücadelesine rağmen, son dönemde Türkiye’de yapılan araştırmalarda, medyada kadın temsili “anne” veya “eş” kalıbına hapsedilmiş vaziyette devam ettiği ya da cinsellik veya şiddet nesnesi haline gelen zavallı kurban şeklinde temsil edildiği gözlemlenmiştir (Tanrıöver, 2007). Kadınlar, sevgili, aile ve arkadaş çevreleriyle ilişkisel etkileşim içinde olan karakterler olarak resmedilmektedir (Lauzen, Dozier & Horan, 2008). Kadının stereotiplere uyarak geleneksel rolünü sürdürdüğü takdirde kutsandığı, sorguladığı veya eşitlik istediğinde kavgacı olarak yansıtıldığı cinsiyetçi sistem, toplumun algılarını bu yönde biçimlendirerek yaygın düşünce haline getirme gücüne sahiptir (Tanrıöver, 2007). Bu durumda medya, yalnızca toplumsal cinsiyet rollerini aktarma aracı olmakla kalmaz, aynı zamanda ataerkil bakış açısıyla toplumsal cinsiyet eşitsizliğini yeniden

üreten bir araç haline gelir (Şener, Çavuşoğlu & Irkl , 2016). Medyada kadının temsiliyeti ve güç dağılımına dair yapılan araştırmalar kadınların problemler karşısında zayıf, çabuk pes eden, kolay ikna olan, uzlaşmacı ve motivasyon kaybına elverişli bireyler olarak yansıtıldığını ortaya koymuştur (Çelenk & Timisi, 2000; Özsoy, 2015; Tanrıöver, 2007).

Örneğin sinema filmleri kapsamında yürütülen araştırmalarda, kadının belli kültürel kalıplara hapsedilerek sunulmasının yanında cinsiyet dağılımında da kadına daha az yer verilmekte; kadın daha az görünmekte, daha az konuşmakta, yönetici rolündeki kadın karakterlere ise nadiren rastlanmaktadır (Geena Davis Institute on Gender in Media, 2014; 2016). Televizyon içeriği açısından değerlendirme yapan bir başka araştırma sonuçları sanılanın aksine televizyon içeriğinin kadınlar açısından “altın çağ” olarak nitelendirilmekten oldukça uzak olduğunu göstermektedir (Sink & Mastro, 2017). Ayrıca Özmen’in (2005) Türkiye bağlamındaki çalışması, dizilerde cinsiyet dağılımı açısından kadınların (%38), erkeklere (%62) oranla daha az temsil edildiği yönündeki bulgusu uluslararası araştırmaları teyit eder niteliktedir. Bu durum, İspanya’da González-de-Garay, Marcos-Ramos ve Portillo-Delgado (2020) tarafından gerçekleştirilen benzer nitelikteki çalışmanın sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Televizyon dizilerinde karşımıza çıkan ailenin toplumun temel ve vazgeçilmez unsuru olarak yansıtıldığı sunulara bakıldığında, “kadının toplumdaki yeri ailesinin yanındır” vurgusu ve beraberinde gelen kadınların asıl amaçlarının “ailelerinin mutluluğundan sorumlu olmak” şeklindeki dayatmalar oldukça dikkat çekicidir (Şener vd., 2016). Ekranlarda kadınların sık sık ev işiyle meşgul olan, çocuklarıyla ilgilenen, eğer çalışıyorsa hemşire veya öğretmen gibi daha çok kadınlara atfedilen mesleklerden birisinin mensubu olarak sunuldukları; öte yandan erkeklere bakıldığında maddi ve fiziksel açıdan güçlü, kadınları peşinde koşuran, iş hayatında aktif hatta çoğunlukla yönetici pozisyonunda yer alan, ataerkil yapıya uygun olacak kalıplarla sunuldukları görülmektedir (Aslan Aras & Gül Ünlü, 2018).

Kadınların cinsiyetçi toplumsal düzen yapısı içinde değersizleştiği varsayımına dayanan feminist kuramda bu durumun nedenleri sorgulanmaktadır (İmançer, 2002). Bu bağlamda, kadınlara farklı iktidar alanları sunan çeşitli kültürlerin ayrıştırıcı veya güçlendirici olma durumu doğrultusunda, kültürün çeşitli anlamları inceleme konusu yapılmaktadır. Buna ek olarak, kadınların erkekler tarafından ezilme biçimleri üzerine yapılan araştırmalarla çeşitli mücadelelerde bulunulmuştur.

Buna göre ev içi üretim, annelik, emek gücü ve cinsellik gibi konular kadınların ezilmesinin çeşitli boyutlarını oluşturmakta ve erkeğin kadın üzerindeki tahakkümünün yaygınlaşmasına sebep olmaktadır (Ağaoğlu Ercan & Çakar Bikiç, 2019).

Toplumsal güç dağılımının belirleyici unsurlarından olan “dil” bağlamında, dizilerde karakterlerin konuşma tarzları da toplumsal cinsiyet meseleleri kapsamında ele alınmaktadır. Bu doğrultuda İnceoğlu ve Akçalı (2018) yaptıkları çalışmada toplumsal cinsiyet eşitliği bakımından eşit olmayan bir dağılımın olduğunu, kadınların daha çok ağlama sahnelerinde yer aldığını, ağırlıklı olarak “ev işi” ve “dedikodu” içerikli konuşmalar yaptıklarını belirtmiştir. Öte yandan erkek karakterlerin, şiddet içerikli sahnelerde rol aldığı, konuşma içeriklerinin “iş” olduğu ortaya çıkmıştır (Aslan Aras & Gül Ünlü, 2018). Bu durum kadınların erkeklerden daha fazla konuştuğu, kadınların dedikodu yapıp erkeklerin yapmadığı, kadınların erkeklere göre daha kibar olduğu gibi kalıp yargıların dizi senaryolarına entegre edilip topluma yeniden sunularak devamlı hatırlanmakta olduğunun göstergesidir (Cameron, 2005). Bu anlatılarda makro bir değişimin yaşanmaması, karakterlerin yansıttıkları toplumsal roller çerçevesinde herhangi bir yenilik geliştirememesi sebebiyle diziler; toplumda hâkim olan cinsiyetçi temsillerin, kalıplaşmış söylem ve tiplerin sürekli yeniden üretiminde bir araç niteliğindedir (Özsoy, 2015).

Popüler kültürde kadına yüklenen anlamın yönetim ve örgüt literatüründe de karşılık bulduğu görülmektedir. Örneğin, Bem Cinsiyet Rolü Envanteri’nin orijinali incelendiğinde eril kişilik özellikleri arasında liderlik yapan, saldırgan, hırslı, analitik ve iddialı olma gibi özelliklerin varlığı görülecektir. Bunlara ek olarak söz konusu kişilerin atletik ve rekabetçi, kendi inançlarını savunan, baskın ve zorlayıcı bir tutum sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Eril özelliklere sahip bireylerde bağımsız ve bireysel davranma eğilimi güçlüdür. Kolayca karar verme, kendine güven ve kendine yeterli olabileceğine yönelik inanç temel eril özellikler arasında sıralanmaktadır. Son olarak, eril özellikleriyle öne çıkan bireylerin güçlü bir kişiliğe sahip oldukları, tavır almaya ve risk almaya istekli oldukları ifade edilmektedir (Bem, 1974: 156). Dişil özellikler ise yardımseverlik, neşeli ve çocuksu bir doğaya sahip olmayı içerir. Şefkatli ve sert dil kullanmayan kişiler, yaralı hisleri yatıştırmaya hevesli ve kadınsı bir tavır sergilerler. İltifata açık, nazik ve naif olup çocukları seven, sadık ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı bireylerdir. Utangaç ve yumuşak konuşan, merhametli, anlayışlı, sıcak ve boyun eğen bir karaktere sahiptirler (Bem, 1974: 156). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri’nin Türkçe uyarlamasında da benzer özelliklerin geçerli

ve güvenilir bir şekilde analiz edilerek listelendiği görülmektedir (Dökmen, 1999). Cinsiyete dayalı olarak atfedilen kişilik özelliklerini liderlik açısından ele aldığımızda öncelikle eril ve dişil özelliklerin dış etkenler aracılığıyla pekiştirildiğini ifade etmek yerinde olur. Örneğin Twenge (1997) tarafından yürütülen meta-analizde kültürel ve çevresel değişim nedeniyle kadınların eril kişilik özellikleri gösterme eğilimlerinin güçlendiği, erkeklerin ise kadın liderlik özelliklerini göstermeme eğilimlerinin güçlendiği saptanmıştır.

Son olarak popüler kültürde kadın liderliğinin inşasını ele aldığımız bu bölümü daha güncel tartışmalarla tamamlamak yerinde olacaktır. Günümüz iş dünyasında, yöneticilerden beklenen sosyal ve duygusal becerilerin, tarihsel olarak kadın liderlere atfedilen özelliklerle daha yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Gartzia & van Engen, 2012). Kadın liderliğini öne çıkartan bir diğer önemli boyut, duygusal zekanın artan önemi olup, bu durum literatürde “yönetimin femininleşmesi” olarak ifade edilmektedir (Gartzia & van Engen, 2012: 299). Kadınların kibar, yüksek empati düzeyine sahip ve başkalarını daha fazla düşünen bir eğilimde oldukları, bu özellikleri sayesinde dönüştürücü liderlik için daha uygun olabilecekleri belirtilmektedir (Chen & Shao, 2022). Ayrıca, kadınların liderliğin ilişkisel ve duygusal boyutlarındaki güçlü yanlarının, değişen çalışma süreçlerine daha kolay uyum sağlayabilme ve daha etkili olabilme konusunda öne çıktığı belirtilmelidir (Gartzia & Baniandrés, 2019). Fakat bu durumun popüler kültürde arzu edilen düzeyde karşılık bulduğuna ilişkin yeterli görgül kanıt mevcut değildir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı, toplumsal cinsiyet çalışmaları ve liderlik perspektifinden iş hayatında kadın yöneticiye atfedilen rollerin, Türkiye ve Güney Kore olmak üzere iki farklı kültüre ait televizyon dizileri üzerinden nasıl yeniden üretildiğinin keşfedilmesidir.

Bu bağlamda, araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

Soru 1: Yasak Elma ve Forecasting Love and Weather dizilerinde kadın lider özellikleri nasıl betimlenmektedir?

Soru 2: Yasak Elma ve Forecasting Love and Weather dizilerinde kadın lider eril veya dişil olmak üzere hangi toplumsal cinsiyet özelliklerini daha yoğun bir şekilde gösterme eğilimindedir?

3.2. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma paradigması kapsamında gerçekleştirilmiştir (Maxwell, 2013). Nitel araştırmalarda amaç araştırma konusuna ilişkin derinlemesine anlayış geliştirmektedir (Järvinen & Mik-Meyer, 2020). Bu anlayışın geliştirilmesinde araştırmacının rolü ve referans çerçevesi oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Walliman, 2017).

Çalışmanın analiz sürecinde Rudy, Popova & Linz (2010; 2011) tarafından derlenen özel sayılardaki örnekler esin kaynağı olmuştur. Dizilerin çözümlenmesinde eleştirel söylem analizinden faydalanılmıştır. van Dijk'a göre (2013), ideolojilerin bazen açıkça bazen de üstü kapalı bir şekilde yeniden üretildiği günlük ifadeler olan söylemler, toplumdaki iktidar ilişkilerinin nasıl sergilendiğini, meşrulaştırıldığını ve yeniden üretildiğini anlamaya imkân tanımaktadır (van Dijk, 2013). Bir diğer ifadeyle, eleştirel söylem analizinde sosyal eşitsizliklerin dil üzerinden nasıl kurulduğu analiz edilmeye çalışılmaktadır (Sallan Gül & Kahya Nizam, 2021). Bu bakımdan çalışmada, önce söylemler yazıya dönüştürülmüştür. Ardından söylem içerisinde kadın lider temsilinin nasıl kurgulandığı ve toplumsal cinsiyet stereotipleriyle ilişkisi, yazılı hale getirilmiş metinlerdeki (senaryo) anlam, eylem ve etkileşimlere odaklanılarak çözümlenmiştir.

3.3. Görgül Materyal ve Analiz Birimi

Çalışmanın görgül materyalini, amaçlı örneklem tekniklerinden ölçüt örneklemesine göre seçilen (Patton, 2002), Türkiye televizyonlarındaki “Yasak Elma” dizisi ve Güney Kore televizyonlarında yayınlanan “Forecasting Love and Weather” dizisi oluşturmaktadır. Amaçlı örneklem tekniği, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamakta (Yıldırım & Şimşek, 2021) ve bu doğrultuda ölçütü sağlayan kişi, nesne veya durumlar analize dahil edilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2016). Bu çalışmada seçim sürecine yön veren ölçütler; seçilen ülkelerin dizi sektöründe öncü olması, dizilerin kamusal yayıncılık anlayışıyla yayın yapan kanallarda gösterime girmesi, dizilerin uyarlama değil yerel senaryolara sahip olması, dizilerde kadın yönetici karakterine yer verilmesi ve izlenme oranları oldukça yüksek olan dizilerin seyirci üzerinde önemli etkiler bıraktığı varsayımı şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca, diziler arasındaki sezon ve bölüm sayısının farklılığından dolayı, en fazla iş yerinde geçen sahnenin olduğu sezonlar analiz sürecine dahil edilmiştir. Bu doğrultuda “Forecasting Love and Weather” dizisinin 1. sezonundaki 16

bölümü, “Yasak Elma” dizisinin 5. sezonundaki 36 bölümü amaçlı olarak seçilerek analiz edilmiştir.

Yasak Elma 2018 yılında Now TV'de yayımlanmaya başlayan, 6 sezonda 177 bölüm ile 2023 yılında final yapan dram ve komedi türünde bir Türk dizisidir. Bu çalışmada iş yaşamında aktif rol alan bir kadın yönetici olması sebebiyle Şevval Sam'ın canlandığı Ender Çelebi karakteri ele alınmıştır (NOW TV, 2024).

Forecasting Love and Weather ise 2022 yılında JTBC’de yayınlanmaya başlayan 1 sezon 16 bölümden oluşan romantik komedi türündeki Güney Kore televizyon dizisidir. Bu çalışmada ele alınan “Jin Ha-Kyung” adlı karakter, Kore Meteoroloji İdaresi’nde 2. Ana Ekip Lideri olan 35 yaşında bir kadındır (Netflix, 2024).

3.4. Görgül Materyalin Geliştirilmesi

Forecasting Love and Weather dizisi Türkçe alt yazılarıyla Netflix üzerinden, Yasak Elma dizisi ise Youtube’da Yasak Elma kanalı üzerinden takip edilmiştir. Yasak Elma dizisinin bir bölüm süresi ortalama 120 dakika, Forecasting Love and Weather dizisinin ise 60 dakikadır. İş yerinde kadın yöneticinin girdiği etkileşimler doğrultusunda Forecasting Love and Weather dizisinde 37 etkileşime ve Yasak Elma dizisinde 141 etkileşime ulaşılmış ve bu etkileşimler deşifre edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, merkezi bir kategori içeren ve sıralı bir şekilde aktarılan bir analiz hikayesi oluşturmaya odaklanılmıştır. Öncelikle makro ve sonrasında da mikro yapılar çözümlenmiştir. Çözümleme sürecinde van Dijk (1983; 2013) ile Özer (2022) yol gösterici olmuştur. Dizilerdeki kadın temsillerinin hangi liderlik özelliklerini sergiledikleri; Bem (1974), Bem, Martyna & Watson (1976), Gartzia & van Engen (2012), Chen & Shao'nun (2022) yaptıkları çalışmalardan hareketle, eril ve dişil liderlik özelliklerinin yer aldığı kod kitabı oluşturularak belirlenmeye çalışılmış (Bkz. Tablo 1) ve bu kod kitabı, verilerin analizi boyunca araştırma sorularına cevap verilmesi açısından yön gösterici olmuştur (Charmaz, 2006).

3.6. Güvenilirlik ve İnanılabilirlik

Bu çalışma boyunca inanılrlık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve güvenilirliği sağlamak adına çeşitli önlemler alınmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu kapsamda araştırma anlaşılır bir dilde ve ayrıntılı bir düzende aktarılmaya çalışılmış, amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmış, araştırmacılar tarafsız bir tavırla çalışmayı yürütmüş, araştırma sonuçlarına

nasıl ulaşıldığı açık ve net bir şekilde açıklanmış, araştırma bulguları doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Tablo 1: Eril ve Dişil Liderlik Kodları

Eril Liderlik Kodları	Dişil Liderlik Kodları
Agresiflik	Nezaket
Hız	Dinleme
Rekabetçilik	Özür Dileyebilme
Mantık	Empati
Vizyon	Takdir Etme
Kararlılık	İşbirlikçilik
Baskınlık	Yaratıcılık
Duygularını Gizleme	Duygusalılık
Güç	Sevecenlik
Hırs	Neşe
Öz Güven	Anlayışlı Olma
Cesaret	Sezgi
Risk Alabilme	Cana Yakınlık
Saldırganlık	İtaatkarlık
Otoriterlik	Fedakârlık
Girişkenlik	Şefkat
Bağımsızlık	Sadakat
Kuralcılık	Etkili İletişim

Not. Bem (1974), Bem, Martyna & Watson (1976), Gartzia & van Engen (2012), Chen & Shao'dan (2022) yararlanılarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde amaçlı olarak seçilen iki kadın yönetici karakterinin liderlik özellikleri betimlenmeye çalışılacaktır. Betimleme aşamasında van Dijk'ın (1983; 2013) eleştirel söylem analizine ilişkin Özer'in (2022) yaptığı değerlendirme ekseninde öncelikle makro yapı sonrasında da etkileşimlerden hareketle mikro yapı analiz edilerek betimlenecektir.

4.1. Kadın Liderliğinin İnşası ve Ender Çelebi Karakteri

Makro yapının analizi kadın liderin var olduğu bağlamın betimlenmesi anlamına gelmektedir. Yönetimsel liderlik özelliğinin erkek karakterlere atfedildiği Türk medyasında, Yasak Elma dizisi kadın lider karakterine yer vermesi bakımından çok fazla rastlanmayan yapımlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Ancak bu dizideki kadın liderin (Ender Çelebi) hem bağımsız güçlü, zeki, tarz ve görünüşte feminen, havalı kadın imajı çizirken hem de iktidar sahibinin yanında yer alma arzusu ve güçlü erkekleri tavlayarak üst mertebelere erişme hırsı birbiriyle çelişen mesajlar içermektedir. Karakter, holdingin CEO'su, yılın en başarılı iş insanı ödülü sahibi, yönetim kurulu başkanı gibi üst mevkilerde yer

almasına rağmen ilerleyen bölümlerde şirket yönetiminin tamamen üç kadına geçmesiyle şirketin gereksiz harcamalar yaparak batmanın eşğine gelmesi, kadın karakterlerin "aptallaştırılması" ve nihayetinde holding hisselerinin tamamının bir erkeğe geçmesiyle her defasında (geleneksel erkek egemen) kalıplaşmış yargılara geri dönüş yapıldığı görülmektedir. Makro yapıya ilişkin betimlemenin ardından analiz süreci sonunda ortaya çıkan ve kadın liderin etkileşimlerinden hareketle geliştirilen beş farklı söylem devam eden bölümlerde açıklanacaktır.

4.1.1. Baskın Kadın

İş yerindeki sahnelerin önemli bir süresi her bir yöneticiye özel tahsis edilmiş geniş odalarda ve toplantı salonlarında geçmektedir. Ender iş ortamında sık sık asistanlarıyla konuşmakta, yönetim kurulu toplantılarında fikrini belirtmekte, üstlerinin odalarına gidip onlarla konuşmaktadır. Ender'in asistanları Melek, Yasemin ve Banu karakterleridir. Asistanlar Ender'e Ender Hanım şeklinde hitap etmekte, Ender ise Melek ya da Melekciğim şeklinde asistanlarını çağırılmaktadır. Hoşlanmadığı insanlara karşı oldukça açık sözlü olan Ender'in özellikle kendi tarafında olmayan astlara yönelik "haddini bileceksin ben senin üstünüm" tavrı pek çok sahnede vurgulanmaktadır. Özellikle şirkette üst düzey (ancak Ender'in astı) ve Çağatay'ın sağ kolu olan Feyza ile sürekli çatışması bu düşüncüyü desteklemektedir.

Ender ayağa kalkar ve Feyza'nın masasına doğru eğilerek "Ömer'e numaralarını yutturabilirsin ama ben yutmam bu yüzden sakın benimle oyun oynamaya kalkma. Ayağını denk al."

Feyza: Haddinizi çok aşılıyorsunuz.

Ender: Özel hayatın beni hiç ilgilendirmiyor Feyza ama ben bu şirkette entrikaya asla müsaade etmem bunu bil. Anladın sen beni. Bye bye canım. (111. Bölüm, 1.40.40-1.42.50)

4.1.2. Agresif Rekabet

Bazı sahnelerde kıdeminin düşmesini veya işten atılmayı hazmedemeyen Ender kendisine yabancılaştırmış halde (yaşamını doyuma ulaşmadığı işlerle geçiriyor hissi) adeta bambaşka bir imajla karşımıza çıkar. Bu sahnelerde iş ile zenginlik (iş insanlarından oluşan prestijli çevre, lüks tüketim ve giyim), işsizlik ile fakirlik (kenar mahallede yaşam ve giyim tarzının basitleşmesi) ilişkilendirilmiştir. Simmel (2008) "Kültürün Trajedisi" ile yabancılaştırmanın para ekonomisiyle boyut kazanan modern kent kültürünün bir sonucu olduğunu belirtir. Para toplumun önemli bir parçası haline geldikçe; bireyler nesnel kültürün kölesi olmuş, bireyler arası

ilişkiler yapay ve y zeyssel bir duruma gelmiştir (Simmel, 2008). Dizinin  nceki sezonlarında kadınlık imgesi izleyicilerin zihninde “erkek tarafından baskılanan, erkeğe göre eksik” olarak kodlanmaktadır ve kadının edilgen şekilde konumlandırıldığı toplumsal söylemler yeniden üretilmektedir. Buna ek olarak alt sınıftan olmak k   msenirken üst sınıftan olmak prestij unsuru olarak yansıtılmaktadır. Rakiplerinin analizini yapıp her duruma göre anında plan kurabilen Ender, kendini her daim diğerlerinden üstün görür.

Ender: * imdi ben ne yaptım biliyor musun,  vg lerimle kadını kendime ba ladım böyle tipler şöyledir kendinden üstün insanlar onlara iltifat ettiklerinde inanırlar biliyor musun, o yüzden inanılmaz etkilendi kadın hahaha. Şimdi planımız  u... Kadının açıklarını ve zaafılarını tespit ettikten sonra da kadından kurtulaca ız ondan sonrası da devreye ben giriyorum. (113. Bölüm, 1.13.48-1.15.32)*

4.1.3. Tutkulu Hırs

Neredeyse tüm sahnelerde lüks yaşam biçimine yönelik kodlar ve konuşmalar dikkat çekmektedir. Üst sınıfın yaşadığı yahılar ve alt sınıfa ait mahallelerin yukarıdan çekim görüntüleri bu ayrımı net olarak aktarmaktadır. Önceleri alt sınıftan gelen Ender  elebi de Halit Argun’la evlenerek üst sınıfta yerini almıştır. Ancak dizinin ilerleyen bölümlerinde hayat şartları ve ekonomik durumunda dalgalanmalar yaşayan Ender’i her defasında zenginliğe ve güce ulaşmak için tüm değerleri hiçe sayan, bireysel çıkar ilişkiler kuran, lüks tüketim meraklısı, hırslı bir kadın olarak görürüz. Öyle ki rakipleri veya tehdit unsuru oluşturacak kişilerin ölümlerine dahi  z lmez.

Yıldız: *Yahu sen böyle şeylere üzülmezsin ki. Üstelik bir de sevmedi in biriye hiç umurunda olmaz yani buzlar krali esisin.*

Ender: * yi tamam öyle bir anlık çoktu geldi geçti.*

Yıldız: *Ay yuh Ender! Ya bir insanın hayatı söz konusu kurdu un cümleye bak. (128. Bölüm, 32.32-36.09)*

 kili ilişkilerde kimseye güvenmeyen Ender, entrika ve intikam duygusuyla hareket ederek kendi çıkarları için diğerlerine zarar vermekten kaçınmaz. Örneğin Ender  irkette küçük oranda hissesi olan Handan’ın ayağını kaydırmak için odasına iki adet böcek (dinleme cihazı) yerle tirtir. Dizideki çiftlerin hem iç

hem özel hayatına müdahale ederek huzursuzluk yaratmaya çalışır.

Ender: *...Evet  imdi gidip  a atay’ı bi doldurayım (130. Bölüm, 1.22.07-1.24.25)*

4.1.4. Boyun E me

Dizideki kadınların lüks için zengin erkeklerle evlenmeye çalışması (bazıları ile yapılan evlilik sözleşmeleri, formalite evlilik oyunları, evlilik dışı birliktelikler de dahil) hem evlilik kurumunu hem de yaratılmaya çalışılan bağımsız kadın imajını de ersizle tirmektedir.

Dizideki en hırslı, en başarılı karakter olan Ender’in bile g   kazanmak için sürekli zengin bir erkeğe ihtiyaç duyması, adeta bir “zengin erkek avcısı” olma durumu normalle tirilerek yansıtılmaktadır.

Ender: *Hayatım zaten hayatta en iyi yapt ım şey yalan söylemek ve ben bunu herkese yapıyorum ama sana asla. (128. Bölüm, 57.21-1.01.12)*

Türk kültüründe önem arz eden dürüstlük, doğruluk, saygı, güven, tasarruf, ahlak, dostluk, merhamet, dayanışma gibi değerlerin aşınması ve yerini popüler kültüre bırakması söz konusudur. Neredeyse tüm sahnelerde izleyiciyi tüketime teşvik eden Yasak Elma dizisinde Ender karakteri de lüks tüketimin ona sosyal bir statü ve kimlik kazandırdığını savunur. Bunun en kolay yolu ise zengin bir erkekle evlenmektir. Dizide aile ve evlilik kurumunun maddile tirildi i net olarak görülmektedir.

Dizi   z mlemesinde bakım, estetik ve güzellik kadına ait  zelliklerken; para, g  , kariyer ve mülk erkek özelliklerindendir. Ender’in formuna oldukça dikkat ettiği, güzel ve güçlü görünmeyi  nemsemedi i ofisindeki boy aynasında kendine baktığı, ruj sürdüğü ve saçını d zelitti i sahnelerden de bu durum anlaşılmaktadır.

4.1.5. G   Arzusu

Dizi boyunca Ender için en önemli amaç hisselerini korumak ve ardından CEO olmaktır.

Ender: *Yess Caner ne oldu biliyor musun? Bak. Finans bölümünden geliyorum. Kredi içi tamam! hisselerimin varlığını koruyorum ahahahaha. (122. Bölüm, 14.06-15.33)*

Dizide Ender’in annelikten ziyade i  kadını yönü ön plandadır. Karakter, alı lagelmi in dışında, ev

hanımı veya anne rolünü baskın olarak üstlenmemektedir. Onun için en önemli şey şirketteki hisseleridir. “Annelik” ve “liderlik” arasında yaşadığı rol çatışmasının sonucunda Ender’in çocuklarını ihmal etmesi ve iş yaşamını her şeyin önüne koyması dikkat çekici bir unsurdur.

Yıldız: Ender koş çabuk bize gel!

Ender: Ahaha! Çok komiksin. Yani ben böyle evde kısır yapan bir ev hanımı değilim ki sizin gibi. Koskoca bir şirket yönetiyorum burada.

Yıldız: Ay iyi ki bir CEO oldun belli ki başımıza kakacaksın... Çocuğuma Noel babalı parti yapıyorum gelsene sen de.

Ender: Ay gelemem şekerim aşırı işim var. Ayrıca beni biliyorsun yani çocuk eventlerinde ben no.

Yıldız: Ay doğru kendi çocuklarıyla bile görüşmediğini unutmuşum.

Ender: Abartma Yıldız ya aa ama isterseniz bak akşam sizi yemeğe davet edeyim. (126. Bölüm, 15.14-16.18)

Güç ilişkileri ve entrika içeren bu dizide kadın lider karakterinin kurgulanmasında çeşitli tutarsızlıklar görülmektedir. Merton’a (1968) göre güce sahip olmayı amaç olarak gören bireyin, toplumsal normlara yönelik kayıtsız kalması veya kurallara uymaması anominin sebep olduğu sapkın davranışlar şeklinde nitelendirilebilir (Özatalay, 2016).

4.2. Kadın Liderliğinin İnşası ve Jin Ha-Kyung Karakteri

Makro yapıya ilişkin analiz, dizideki lider karakterinin bağlamının detaylı olarak betimlenmesini sağlamaktadır. Güney Kore yapımı Forecasting Love and Weather’da Konfüçyan öğretilerden ve kültürel geleneklerden kaynaklanan iş yerinde katı bir hiyerarşi hâkimdir. Tüm çalışanların başla veya gövdeyle öne doğru eğilerek selamlaştıkları ve saygı ifadeleri kullanarak konuştukları görülmektedir. İncelenen kadın lider Jin Ha-Kyung dahil olmak üzere Kore Meteoroloji İdaresi’nde çalışanlar üzerinde isimlerinin yazdığı ve fotoğraflarının olduğu çalışma kartlarını boyunlarına takmaktadır. İş yerinde bilgisayar (Samsung all in one desktop) ve telefon sıklıkla kullanılmaktadır. Yalnızca genel müdürün kişisel odası vardır. Genel müdür üst kattan tüm astlarını gözlemleyebileceği bir konumdadır. Diğer tüm çalışanların ast-üst fark etmeksizin aynı odada yan yana masalarda çalıştıkları ve dev ekranda takip etikleri hava durumu verileri dikkat çekmektedir. Makro yapının

betimlenmesinin ardından devam eden bölümde lider etkileşimlerinin analizi sonucunda mikro yapıya ilişkin olarak ortaya çıkan dört farklı liderlik özelliği üzerinde durulacaktır.

4.2.1. Duygusal Güç

Ana kadın karakter Ha-Kyung genellikle ellerini kollarına bağlayan, tok bir ses tonuyla konuşan, dik bir şekilde oturan, dış görünüş olarak siyah veya pastel renklerdeki takımları tercih eden, soğuk bir imaj çizmektedir. Ekibini yönetme ve koordine etmenin yanında iş dışında da tanımaya ve onlarla iletişim kurmaya çalışan Ha-Kyung mevkiinin yükselmesiyle kendini ispat etmek zorunda hisseden, çok fazla sorumluluk ve risk alan, karar süreçlerinde sık sık çalışanların fikirlerine başvuran, konusuna oldukça hâkim, çözüm odaklı ve kriz anında temkinli olan bir yönetici lider olarak gösterilmektedir. Ancak yaşamını kontrol altında tutmaya çalışan Ha-Kyung’un tek başına var olma mücadelesi, aynı iş yerinde çalıştığı astı olan erkekler yüzünden (eski nişanlı, sevgili vb.) sekteye uğramaktadır. Özel hayat ve iş hayatı arası dengeyi kurmayı başaramayan Ha-Kyung’a yönelik çeşitli önyargılar ve dedikodular iş yerinde yayılmaktadır. Öte yandan Ha-Kyung’un üstlendiği lider rolü hakkında, erkek astına nasıl emir vereceğini bilememesi rol belirsizliğine örnek olarak düşünülebilir. Bu durumda Ha-Kyung, ekibinde yer alan erkek astının etkisi ve beklentisi sebebiyle iletişim ve sosyal ilişkilerinde daha otoriter olma yönünde çaba sarf etmektedir. Kadın lider, daha buyurgan bir tavır ve kesin ifadelerle emir verdiği takdirde erkek çalışan tarafından daha olumlu değerlendirilmekte ve dikkate alınmaktadır. Ayrıca bir diğer ekipteki erkek akranına kendini kabul ettirmede zorluk yaşayan Ha-Kyung, bu erkek lider tarafından mobbinge maruz kalmıştır. Bu sırada oldukça sakin ve tepkisiz kalan Ha-Kyung, erkek karakterin sözlü ve fiziksel şiddete başvurusuyla yalnızca sesinin tonunu yükseltebilmiştir. Ek olarak Ha-Kyung’un nihai kararları alırken hislerine güvenmekten çekinen, hata yapmaktan korkan durumu kişi-rol çatışmasının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Karakter, genel müdürüne danışarak bu konuda kendini geliştirmeye çalışmaktadır.

Çalışan 1: Birinin brifinge katılması gerekiyor.

Ha-Kyung: Ben giderim.

...

Çalışan 2: Hem durumu gözleyip hem de bunu analiz edip rapor yazmamız imkânsız. Bu...

Ha-Kyung: (Aniden gelir) Ne zamana lazım? (1. Bölüm, 20.30-21.23)

Genel müdür sağlık sorunlarından dolayı rahatsızlanan müdür Choi yerine Ha-Kyung'un konumunu yükselterek onu 2. Ana Ekip Lideri bir başka ifadeyle müdür vekili konumuna getirir. Bu kararı duyan tüm şirket çalışanları şaşırır. O sırada Ha-Kyung herkesin içinde bir çalışan tarafından "*Müdür vekilliği pozisyonu ona fazla gelebilir.*" (1. Bölüm, 24.45-26.00) ifadesiyle mobbinge maruz kalır. Ha-Kyung ise elleriyle başına dokunur, nefes alıp verir, ne yapacağını bilemez haldeki yüz ifadesi ekrana yansır.

4.2.2. Fedakâr Kadın

İş ve özel hayat çatışmasının sergilendiği bir bölümde yakında evlenecek olan Ha-Kyung, sevgilisine vakit ayıramadığı için onunla üzgün bir telefon görüşmesi yapar. Kadının "eş" ve "lider" kimliği arasında kalması iş hayatında aktif olan pek çok kadının yaşadığı rol çatışmasının bir örneğidir. İlerleyen bölümlerde nişanlısını aldatırken yakalayan Ha-Kyung'un özel hayat-ış hayatı arası duyguları dizide hava durumu üzerinden metaforlarla aktarılır. Ha-Kyung üzgünken havanın yağmurlu, sorunların üzerinden biraz zaman geçince havanın güneşli olduğu sahneler vurgulanmaktadır. Müdür Choi iyileşir ancak istifa eder, Ha-Kyung'a "*Yerimi sen aldığın için rahatladım*" (1. Bölüm, 1.02.26-1.03.50) şeklinde destek verir. Ekranda "*Personel değişikliği Jin Ha-Kyung: Müdür*" (1. Bölüm, 1.03.51-1.03.56) ifadesi belirmesiyle kadın karakter üst düzey müdür olur.

4.2.3. Mantıklı Kuralcı

İş yerinde özellikle astların üstleri hakkında yaptığı dedikodunun oldukça yaygın olduğu aralarında geçen şu fısıldaşmalar veya arkadan konuşmalardan anlaşılmaktadır:

Çalışan 3: Başarır mı sence?

Çalışan 4: Akıllı kızdır.

Çalışan 3: Süper bilgisayarlar da akıllı ama hata yapıyorlar. Müdürlük için en önemli özellik deneyim. Hep kitabına göre oynayacak ve seçici olacak. (1. Bölüm, 1.03.57-1.04.44)

İş yerinde söylentiler çok hızlı yayılmaktadır. Yemek servisi yapan görevliler bile Ha-Kyung'a evlilik sorusu yöneltir. Ha-Kyung herkese "*Hayır evlenmiyorum, ayrıldık.*" (16. Bölüm, 26.16-28.52) şeklinde yanıt verir. Bir masaya oturup kendi kendine konuşurken "*İş yeri aşkları sonumu getirecek*" (16. Bölüm, 26.16-28.52) diyen Ha-Kyung ümitsizce kafasını sallar.

4.2.4. Cesaret

Dizide ekip lideri olmasına rağmen Ha-Kyung'un sözü erkek çalışanlar tarafından sık sık kesilmektedir. Genel müdür tüm nihai kararları Ha-Kyung'a bırakırken Ha-Kyung'un kararsız ve tedirgin tutumları, sergilemesi gereken liderlik özellikleriyle çelişmektedir. Zamanla genel müdürünün üstün başarısının sırrının "sık sık hata yaparak doğruya ulaşmak" olduğunu öğrenen Ha-Kyung, üstünün tecrübelerinden ders çıkarır ve aldığı kararları cesur bir şekilde ifade edebilmeyi başlar.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Erkek egemen söylemin hâkim olduğu iş hayatında kadın liderlerde öne çıkan liderlik özelliklerinin analiz edildiği bu çalışmada, kadınların liderlik davranışları toplumsal cinsiyet özellikleri açısından incelenerek kültürlerarası bir karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda "Yasak Elma ve Forecasting Love and Weather dizilerinde kadın lider özellikleri nasıl betimlenmektedir?" ve "Yasak Elma ve Forecasting Love and Weather dizilerinde kadın lider eril veya dişil olmak üzere hangi toplumsal cinsiyet özelliklerini daha yoğun bir şekilde gösterme eğilimindedir?" şeklinde iki araştırma sorusu belirlenmiştir.

Yönetimsel pozisyonlarda kadın temsiline oldukça sınırlı düzeyde kaldığı iki ülke olarak Türkiye ve Güney Kore'den amaçlı olarak seçilen her iki dizi de çalışma hayatında kadın lidere yer vermesi açısından dikkat çekicidir. Ancak dizilerde her ne kadar üst yönetimde yer alan, liderlik özellikleriyle öne çıkan, ekonomik açıdan güçlü kadınlara yer verilse de iş hayatında karşılaşılan dezavantajlı durumlarda, kadınların bu dezavantajı ortadan kaldırmasına yardım eden bir "kahraman erkek" karakteri öne çıkarılmıştır.

Gerçekleştirilen eleştirel söylem analizinde Yasak Elma dizisinde odaklanılan Ender Çelebi karakterinde baskın kadın, agresif rekabet, tutkulu hırs, boyun eğme ve güç arzusu başlıkları altında betimlenen söylemler aracılığıyla kadın lider karakterinin inşa edildiği görülmüştür. Forecasting Love and Weather dizisindeki Ha-Kyung karakterinde ise duygusal güç, fedakâr kadın, mantıklı kuralcı ve cesaret başlıkları altında betimlenen söylemlerle inşa edilen bir kadın lider rolü sergilenmektedir.

Amaçlı olarak seçilen her iki ülke de cinsiyet eşitsizliği bakımından oldukça olumsuz örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır (UN Women, 2023). Cinsiyet eşitsizliğinin yansıması olarak belirli iş ve mesleklerin belirli cinsiyetlere atfedilmesi söz

konusudur. Kadın liderliğinin inşasında ortaya çıkan söylemleri eril ve dişil liderlik özellikleriyle (Bem 1974; Bem vd., 1976) ilişkilendirdiğimizde Ender Çelebi karakterinin daha çok eril liderlik özellikleri gösterdiği, Ha-Kyung karakterinin ise hem eril hem de dişil liderlik özellikleri gösterdiği görülmüştür. Liderlik ve cinsiyet özelliklerine ilişkin literatür incelendiğinde günümüz iş dünyasının dişil liderlik özelliklerini daha istendik kıldığı belirtilmekte (Gartzia & van Engen, 2012), dönüştürücü liderlik gibi bazı çağdaş liderlik türleri için dişil özelliklerin daha yoğun bir şekilde arandığı ifade edilmektedir (Chen & Shao, 2022). Söz konusu gelişmelerin kültürel olarak güçlü cinsiyet eşitsizliği nedeniyle öne çıkan Güney Kore dizisi *Forecasting Love and Weather*'daki Ha-Kyung karakterinde kabul gördüğü görülmektedir. Fakat Yasak Elma dizisindeki Ender Çelebi karakterinde bunun aksi bir yaklaşım söz konusudur. Bu durum, Türkiye'deki iş görme anlayışıyla ilişkili olarak yorumlanabileceği gibi (Aldemir, Arbak & Timurcanday, 2003), dizilerin yoğunlukla pazarlandığı ülkelerin kültürel değerleriyle de ilişkilendirilebilir. Bilindiği gibi, Türk dizileri, özellikle Latin Amerika, Balkanlar, Ortadoğu ve Orta Asya ülkeleri tarafından talep edilmektedir (Özarslan, 2020).

Yönetmel pozisyonlardaki cinsiyet eşitsizliği açısından Türkiye'ye göre daha eril bir toplum olan Güney Kore'ye yönelik yapılan gelecek kestirimleri söz konusu eşitsizlik eğilimin devam edeceğine işaret etmektedir (UN Women, 2023). Bu durum kadın liderin Güney Kore'de hem eril hem de dişil özelliklerle betimlenmesini daha ilginç kılmaktadır. Kore dizilerinin cinsiyet eşitliği konusunda öne çıkan ülkelerdeki popüleritesi ve "politik doğruculuk" kaygısı söz konusu durumun nedenleri olabilir. Son olarak, yönetmel pozisyonlarda Güney Kore'ye kıyasla cinsiyet eşitsizliği açısından daha iyi bir konumda olan Türkiye'de liderliğin popüler kültür bağlamında eril bir söylemle sunulması cinsiyet eşitliği yolunda beklenen ilerlemenin gerçekleşmesini zorlaştırabilecek bir etken olarak nitelendirilmelidir. Bu durumun Twenge'nin (1997) uzun yıllar önceki meta-analitik bulgularıyla örtüştüğü ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında yer alan toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması (BM, 2024) çabalarına yönelik motivasyonu zayıflatılabileceği belirtilmelidir.

Çalışma sonuçları uygulamaya dönük olarak da değerlendirmelidir. Çalışmanın bulguları kadın liderlerin popüler kültürdeki temsilde çeşitli tutarsızlıkların ve eksikliklerin devam ettiğini ortaya koymuştur. Bu durumun mevcut toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini güçlendirmemesi adına, medyanın feminist bir yöntemle iş hayatında, özellikle yönetim kademesinde kadınları konumlandırma şeklinin

değişmesi, eril ve dişil özelliklerinin bütünleştiği liderlik özellikleri sergileyen güçlü kadın liderlere yer verilmesi ve bu sayede kültür içerisindeki stereotiplerin dönüşümünde ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir. Son olarak, çalışmanın pratik katkısına yönelik, televizyon dizi yayıncılığı açısından; toplumu bilinçlendirecek eğitimlerin verilmesi (Örn. toplumsal cinsiyet eşitliği ve medya okuryazarlığı eğitimi vb.), yayın ve yapımcıların sorumluluk alarak kültürel değişimin bir aracı olan medya ürünlerinde gereken özeni göstermeleri önerilmektedir. Bu tür çalışmaların gelecekte nitel ve nicel yöntemlerle amaçlı olarak seçilecek benzer içerikler üzerinden gerçekleştirilmesi toplumsal cinsiyet rollerinin popüler kültürdeki yansımalarının değişiminin izlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Her araştırma çabası gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmada JTBC'de yayınlanan "Forecasting Love and Weather" ve Now TV'de yayınlanan "Yasak Elma" adlı dizilerde iş yerinde geçen etkileşimlere odaklanılmıştır. Ayrıca çalışmada, medyanın ve toplumun birbirini etkilediği ve birbirinden etkilendiği varsayımından hareket edildiği belirtilmelidir. Çalışmanın epistemolojik ve ontolojik duruşunda belirleyici olan bu varsayımın literatürde pek çok çalışmada kabul edildiği görülmektedir (Örn. Bignell, 2010; Karakoyunlu, 2023; Lachover, 2019; Serra, 2024; Wong García & Gómez Fernández, 2018).

ETİK BEYANATI

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

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

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

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Adorno, T. W. (1973). The culture industry reconsidered. In T. Adorno (Ed.) *The culture industry: selected essays on mass culture* (pp. 85-92). London: Routledge.
- Ağaoğlu Ercan, E. & Çakar Bikiç, N. (2019). Kadın rollerinin televizyon dizilerinde yer alma biçimlerine ilişkin bir karşılaştırma: Paramparça ve Medcezir örneği. *İnsan ve İnsan*, 6(20), 165-183.
- Aldemir, C.M., Arbak, Y. & Özmen Timurcanday, Ö.N. (2003). Türkiye’de işgörme Anlayışı: Tanımı ve boyutları, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 5-28.
- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 301-321.
- Arık, İ. (2023). Türk televizyon dizilerinin dizi süreleri bağlamında değerlendirilmesi. *Yeni Yüzyıl’da İletişim Çalışmaları*, 2(6), 125-145.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Ashkanasy, N. M. (2002). Leadership in the Asian century: Lessons from GLOBE. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(3), 150-163.
- Aslan Aras, A. & Gül Ünlü, D. (2018). Türkiye’de yayınlanan televizyon dizilerindeki kadın ve erkek karakterlerin temsili ve konuşma biçimleri üzerine bir araştırma. *eKurgu*, 26(3), 1-14.
- Aslan, P. (2020). *Yumuşak güç, kamu diplomasisi ve popüler kültür: Türk televizyon dizileri üzerinden bir inceleme* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aydoğan, E. & Zemestani, G. (2014). Erillik/dişilik (Hofstede) bağlamında İran ile Türkiye’nin yönetim kültürlerinin karşılaştırılması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 49(2), 50-71.
- Bayhan, P. & Arslan, M. (2005). Kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının toplumsal roller açısından incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99-119.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Bem, S. L., Martyna, W. & Watson, C. (1976). Sex typing and androgyny: further explorations of the expressive domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 1016-1023.
- Berger, P. L. (2003). Giriş: küreselleşmenin kültürel dinamikleri. İçinde P. L. Berger & S. P. Huntington (Ed.), A. Ortaç (Çev.), *Bir küre bin bir küreselleşme: çağdaş dünyada kültürel çeşitlilik* (ss. 9-26). Kitap Yayınevi, İstanbul.
- Bignell, J. (2012). *An introduction to television studies* (3. Edition), Taylor & Francis.
- Bignell, J. (2010). Television and the popular: Viewing from the British perspective. *Journal of Literary Theory*, 4(2), 181-198.
- Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M. & Webster, A. (2009). *Sosyoloji*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- BM. (2024). 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. <https://turkiye.un.org/tr/sdgs/5> (Erişim Tarihi: 27.12.2024).
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükyonca, G. (2019). *Türk televizyon dizilerinin geleneksel Türk aile yapısına olan etkisinin popüler kültür bağlamında incelenmesi: Bir aile dizisi üzerine analiz* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cameron, D. (2005). *Language, gender and sexuality: current issues and new directions*. Oxford University Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chen, S.-C., & Shao, J. (2022). Feminine traits improve transformational leadership advantage: Investigation of leaders’ gender traits, sex and their joint impacts on employee contextual performance. *Gender in Management: An International Journal*, 37(5), 569-586.
- Cho, Y. H. & Yoon, J. K. (2001). The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean corporate culture. *Asia Pacific Business Review*, 7, 70-88.
- Cunliffe, A. L. (2014). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management (2. baskı), Sage.
- Czarniawska, B., & Rhodes, C. (2006). Strong plots: Popular culture in management practice and theory. İçinde P. Gagliardi & B. Czarniawska (Ed.), *Management education and the humanities* (s. 195-218). Edward Elgar Publishing.
- Çelenk, S. & Timisi, N. (2000). Yerli dramalarda kadın temsili ve şiddet. İçinde Nur Betül Çelik (Ed.). *Televizyon, Kadın ve Şiddet*. Ankara: Dünya Kitle İletişimi Araştırma Vakfı.
- Doğanay, M. & Konuralp Aktaş, M. (2021). Türkiye’de televizyon dizisi sektörü. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(56), 852-878.

- Dökmen, Z. Y. (1999). BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kadınsılık ve Erkeksilik Ölçekleri Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Kriz Dergisi*, 7(1), 27-40.
- Dökmen, Z. Y. (2015). *Toplumsal cinsiyet* (6. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Wood, W. & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. İçinde T. Eckes & H. M. Trautner (Ed.). *The Developmental Social Psychology of Gender* (s. 123-160).
- Erdoğan, M. M. (2023). Divergent developmental performance of Turkey and South Korea: An appraisal from political economy perspective. *Turkish Studies*, 24(3-4), 500-521.
- Farci, M. & Scarcelli, C. M. (2024). Men have to be competent in something, women need to show their bodies. Gender, digital youth cultures and popularity. *Journal of Gender Studies*, 33(5), 572-584.
- Fırat, D. (2017). Küresel yönde ters akış: Asya'dan doğan alternatif bir popüler kültür. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi (AKAR)*, 2(3), 67-74.
- Gartzia, L. & Baniandrés, J. (2019). How Feminine is the Female Advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, 125-139.
- Gartzia, L. & van Engen, M. (2012). Are (male) leaders "feminine" enough? *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296-314.
- Geena Davis Institute on Gender in Media. (2014). *Gender bias without borders: An investigation of female characters in popular films across 11 countries*. Erişim adresi: <https://seejane.org/wp-content/uploads/gender-bias-without-borders-full-report.pdf> (Erişim Tarihi: 27.12.2024).
- Geena Davis Institute on Gender in Media. (2016). *The reel truth: Women aren't seen or heard. An automated analysis of gender representation in popular films*. Erişim adresi: <https://seejane.org/wp-content/uploads/gdiq-reel-truth-women-arent-seen-or-heard-automated-analysis.pdf> (Erişim Tarihi: 27.12.2024).
- Giddens, A. & Sutton, P. W. (2013). *Sociology*. Seventh Edition, Polity Press.
- Gioia, D. A. & Brass, D. J. (1986). Teaching the TV generation: the case for observational learning. *Organizational Behavior Teaching Review*, 10(2), 11-18.
- González-de-Garay, B., Marcos-Ramos, M. & Portillo-Delgado, C. (2020). Gender representation in Spanish prime-time TV series. *Feminist Media Studies*, 20(3), 414-433.
- Göksu, O. (2023). 21. yüzyılda Türkiye'nin kamu diplomasisi ve yumuşak gücü: Yapısı, araçları ve mesajları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 10(2), 845-870.
- Gündel, N. (2021). Güney Kore uyarlamalarının bir örneği olarak What Happens To My Family? ve Baba Candır dizilerinin kültürlerarası analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 285-314.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations: Software of the mind*, 436. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. baskı). Thousand Oaks, USA: Sage.
- Iwabuchi, K. (2009). *Reconsidering East Asian connectivity and the usefulness of media and cultural studies*. İçinde C. Berry, N. Liscutin & J. D. Mackintosh (Ed.). *Cultural studies and cultural industries in Northeast Asia: what a difference a region makes* (s. 25-36). Hong Kong University Press.
- İmancer, D. (2002). Feminizm ve yeni yönelimler. *Doğu Batı Dergisi*, 19(5), 151-171.
- İnceoğlu, İ. & Akçalı, E. (2018). *Televizyon dizilerinde toplumsal cinsiyet eşitliği araştırması*. TÜSIAD.
- İpşiroğlu, Z. (2020). *Televizyon dizi pusulası / Dizi eleştirisinin temelleri* (1. basım). İstanbul: E Yayınları.
- Javidan, M. & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.
- Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2020). *Qualitative analysis: Eight approaches for the social sciences* (1. baskı). London: SAGE Publications.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. İçinde J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Ed.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (s. 869-908). Lawrence Erlbaum Associates.
- Karabiber, M. (1997). *Kore kalkınmasının temelleri ve Türk-Kore ilişkileri*. Ankara: T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı.
- Karakoyunlu, B. (2023). Seküler, dindar ve akışkan dindar kimliğin kendini gündelik yaşam pratikleri üzerinden üretimi: Kızılıçık Şerbeti örneği. *Eskişen*, (50), 747-768.
- Kaya, S. & Kimter, N. (2022). Yerli iki televizyon dizisinin din ve değerler psikolojisi açısından karşılaştırılması olarak incelenmesi: Gönül Dağı ve Yasak Elma örnekleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları*

- Dergisi*, 9(4), 387-416.
- Kırtepe, S. (2014). *Televizyon dizilerinin toplum üzerindeki etkileri sosyokültürel bir çözümleme: Erzurum örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kim, Y. (Ed.). (2013). *The Korean wave: Korean media go global* (1. baskı). Routledge.
- Lachover, E. (2019). Conservative and alternative motherhood in popular Israeli TV series, *Feminist Media Studies*, 19(2), 195-209.
- Lauren, M. M., Dozier, D. M. & Horan, N. (2008). Constructing gender stereotypes through social roles in prime-time television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 52(2), 200-214.
- Lee, C. Y. (2012). Korean culture and its influence on business practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 184-191.
- Lee, S. M., & Yoo, S. (1987). The K-Type Management: A driving force of Korean prosperity. *Management International Review*, 27(4), 68-77.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach* (3. baskı). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Morden, T. & Bowles, D. (1998). Management in South Korea: a review. *Management Decision*, 36(5), 316-330.
- Muhr, S. L. (2011). Caught in the gendered machine: On the masculine and feminine in cyborg leadership. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 337-357.
- Mutlu, E. (2005). *Globalleşme, Popüler Kültür ve Medya*. Ütopya Yayınevi: Ankara.
- Nærland, T. U. (2018). Fictional entertainment and public connection: audiences and the everyday use of TV-series. *Television & New Media*, 20(7), 651-669.
- Nærland, T. U. (2020). From pleasure to politics: five functions of watching TV-series for public connection. *European Journal of Communication*, 35(2), 93-107.
- Netflix. (2024). *Forecasting Love and Weather*. Erişim Tarihi: 27 Şubat 2024. Erişim adresi: <https://www.netflix.com/tr/title/81572781>.
- NOW TV. (2024). *Yasak Elma*. Erişim Tarihi: 27 Şubat 2024. Erişim adresi: <https://www.nowtv.com.tr/Yasak-Elma/izle>.
- Ostergaard, L. (1992). Gender. In L. Ostergaard (Ed.), *Gender and development: A practical guide*. London & New York: Routledge.
- Özarslan, K. (2020). Ülke markalaması bağlamında uluslararası basında Türk dizileri ve Türkiye imajı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 215-238.
- Özatalay, C. (2016). Barlas Tolan'dan hareketle anomi ve yabancılaşma üzerine bir sorgulama. İçinde Buruk Şenlik: A. Ergur (Ed.). *Enformasyon toplumunda anomi ve yabancılaşmanın yeni biçimleri* (s. 113-129). İstanbul: Phoenix Yayınları.
- Özer, Ö. (2022). Eleştirel söylem çözümlemesi: Haber örnekleri üzerinden bir inceleme. *Etkileşim*, 9, 36-54.
- Özmen, S. (2005). Televizyon dramalarında kadının temsili. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (22), 253-259.
- Özsoy, A. (2015). Yerli televizyon dizilerinde farklılaşan toplumsal cinsiyet temsilleri üzerine bir tartışma. İçinde Ş. Yavuz (Ed.). *Toplumsal Cinsiyet ve Medya Temsilleri* (s. 226-246). İstanbul: Heyamola Yayınları.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. baskı). Sage.
- Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109-134.
- Robertson, R. (1999). *Küreselleşme: toplum kuramı ve küresel kültür*. Ü. H. Yolsal (Çev.). Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Rudy, R. M., Popova, L. & Linz, D. G. (2010). The context of current content analysis of gender roles: an introduction to a special issue. *Sex Roles*, 62(11), 705-720.
- Rudy, R. M., Popova, L. & Linz, D. G. (2011). Contributions to the content analysis of gender roles: An introduction to a special issue. *Sex Roles*, 64(3), 151-159.
- RTÜK. (2020). *Televizyon yayınlarında şiddet araştırması*. Radyo Televizyon Üst Kurulu. Erişim adresi: https://www.rtuk.gov.tr/Media/FM/Birimler/KAMUOYU/televizyon_yayinlarinda_siddet_2020.pdf
- Sallan Gül, S. & Kahya Nizam, Ö. (2021). Sosyal bilimlerde içerik ve söylem analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 181-198.
- Serra, A. O. G. (2024). *The Bear*: New (stereotypical) representations of Italian Americans in contemporary television series. *Forum Italicum*, 58(1), 114-124.
- Slade, C. & Beckenham, A. (2005). Introduction: Telenovelas and soap operas: Negotiating reality. *Television & New Media*, 6(4), 337-341. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/1527476405279860>.
- Solmuş, T. (2013). *Dizilerde psikoloji ve anormal davranışlar*. İstanbul: İstanbul.

- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. University of Texas Press.
- Simmel, G. (2008). *Modern kültürde çatışma*. T. Bora, N. Kalaycı & E. Gen (Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sink, A. & Mastro, D. (2017). Depictions of gender on primetime television: a quantitative content analysis. *Mass Communication and Society*, 20(1), 3-22.
- Şakrak, B. E. (2020). Dizi filmlerde toplumsal cinsiyet bağlamında kadının temsili örnek inceleme: Kadın dizisi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 420-434.
- Şener, G., Çavuşoğlu, Ç. ve İrklı, H. İ. (2016). Medya ve toplumsal cinsiyet. İçinde F. Saygılıgil (Ed.), *Toplumsal cinsiyet tartışmaları* (s. 163–183). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Tanrıöver, H. U. (2007). Medyada kadınların temsil biçimleri ve kadın hakları ihlalleri. İçinde S. Alankuş (Ed.), *Kadın odaklı habercilik* (s. 149–166). İstanbul: IPS İletişim Vakfı Yayınları.
- Tansel, B. & Kaya, S. (2023). Toksik erkekliğin Türk dizi endüstrisinin popüler örnekleri üzerinden okunması, Hercai ve Sen Anlat Karadeniz. *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 13(26), 107-130.
- Temel, A., Yakın, M. & Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.
- The Economist. (2024, 15 Şubat). The third-largest exporter of television is not who you might expect. *The Economist*. Erişim adresi: <https://www.economist.com/culture/2024/02/15/the-third-largest-exporter-of-television-is-not-who-you-might-expect>.
- TİAK. (2021, Ekim). *Televizyon izleme ölçümü 2020 Yılı*.
Yılı.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- UN Women. (2023). *Forecasting women in leadership positions*. Erişim tarihi: 28 Aralık 2024. Erişim adresi: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-11/forecasting-women-in-leadership-positions.pdf>.
- van Dijk, T. A. (1983). Discourse Analysis: Its Development and Application to the Structure of News. *Journal of Communication*, 33(2), 20-43.
- van Dijk, T. A. (2013). Ideology and discourse. İçinde M. Freedman, L. T. Sargent, & M. Stears (Ed.), *The Oxford handbook of political ideologies* (s. 175-196). Oxford University Press.
- Walliman, N. (2017). *Research methods: The basics*. New York: Routledge. Taylor & Francis.
- Wong García, E., & Gómez Fernández, W. (2018). Fags And Power: An analysis of discursive patterns of discrimination in the American TV series True Blood. *Cogent Arts & Humanities*, 5(1), 1-17.
- Yakut, H. (2012). Örgütsel davranışta kültürler arası etik çalışmaları üzerine bir eleştiri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 115-125.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zengin, F. (2014). Televizyon dizilerinde dinin temsili. İçinde M. Çamdereli, B. Ö. Doğan & N. K. Şener (Ed.). *Medya ve Din* (s. 73-92). Köprü Kitapları: İstanbul.

Derleme

**Toplumsal Adalet Algısının Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerindeki Rolü:
Literatür Temelli Bir İnceleme**

***The Role of Social Justice Perception on Organizational Justice and Cynicism:
A Literature-Based Review***

Meral Sert^a, Olcay Bige Aşkun^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Adalet Algısı,
Toplumsal Adalet,
Örgütsel Adalet,
Sinizm,
Örgütsel Sinizm,

Tarihler :
Geliş 10 Ekim 2024
Düzeltilme Geliş
1 Aralık 2024
Kabul 5 Aralık 2024

ÖZ

Bu çalışma, adalet algısının yalnızca toplumsal ilişki ve etkileşimleri değil örgütsel süreçleri de nasıl etkileyebildiğini açıklayabilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın amacı ilgili literatür bağlamında toplumsal adalet algısı, örgütsel adalet algısı ve sinizm arasındaki döngüsel etkileşimi ortaya koyabilmektir. Bireylerin ait oldukları toplumda güven duygularını güçlendiren adalet olgusu, bireylerin kendilerinin olduğu kadar diğerlerinin de yaşamları aracılığıyla varoluşunun ve varoluşsal ihtiyaçlarının korunma altında olduğuna dair inançlarını temsil etmektedir. Bireylerin ait oldukları topluma ilişkin adalet algıları, toplumu oluşturan daha alt sistemler olarak örgütlerine ilişkin adalet algılarını da etkileyebilme gücüne sahiptir. Bireyler, toplumdaki uygulamaların adaletli olduğu inancını kaybettikçe çalıştığı örgütün adaletli olup olmadığını sorgulayabilmekte, adaletli olabileceğine dair inançlarını kaybedebilmektedir. Adaletin varlığına dair güven duygusu azaldığında ise sinizm olarak tanımlanan topluma ve örgüte ilişkin olumsuz bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumların gelişme olasılığı artabilmektedir. Yaşadıkları topluma güvenini kaybetmiş bireyler, toplumun diğer üyelerinin bencil, güvenilmez vb. özelliklere sahip olduklarını düşünerek olumsuz tutumlar sergileyebilmekte, bir noktada diğerlerinde var olduğuna inandıkları davranışlarla karşılık vermektedirler. Örgütlerde ise performans düşüklüğünden, iş tatminsizliğine, çalışanlarda yabancılaşmadan, yüksek düzeyde tükenmişliğe vb. çok farklı düzeylerde etkilerinin olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, toplumsal adalet algısı, yalnızca toplumsal açıdan değil örgütsel açıdan da önem taşımakta, sinizm gibi istenmeyen sonuçları ile değişim ve gelişimi engelleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Perception of Justice,
Social Justice,
Organizational Justice,
Cynicism,
General Cynicism,
Organizational Cynicism,
Organizational Behavior.

Article history:
Received 10 October 2024
Received in Revised Form
1 December 2024
Accepted
5 December 2024

ABSTRACT

This study was conducted to explain how perceptions of justice can affect not only social relations and interactions but also organizational processes. The aim of the study is to reveal the cyclical interaction between social justice perception, organizational justice perception and cynicism in the context of the relevant literature. The phenomenon of justice, which strengthens individuals' feelings of trust in the society they belong to, represents individuals' beliefs that their existence and existential needs are under protection through the lives of others as well as their own. Individuals' perceptions of justice in the society to which they belong have the power to influence their perceptions of justice in their organizations as sub-systems that make up the society. As individuals lose the belief that the practices in the society are fair, they may question whether the organization they work for is fair and lose their belief that it can be fair. When the sense of trust in the existence of justice decreases, the likelihood of developing negative cognitive, emotional and behavioural attitudes towards the society and the organization, defined as cynicism, may increase. Individuals who have lost trust in the society they live in can exhibit negative attitudes by thinking that other members of the society are selfish, untrustworthy, etc., and at some point, they respond with behaviours that they believe exist in others. In organizations, it is seen that it has effects at many different levels such as low performance, job dissatisfaction, alienation, high level of burnout, etc. As a result, the perception of social justice is important not only from a social perspective but also from an organizational perspective, and it emerges as an important factor that prevents change and development with its undesirable consequences such as cynicism.

^a Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul, meralagir@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0065-8913

^b Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, olcayb@marmara.edu.tr, ORCID:0000-0002-1573-8900

1. GİRİŞ

Adalet, insanlığın, kendini, diğerlerini, diğerleri ile ilişkilerini yani yaşamı düşünmeye, sorgulamaya başladığı dönemden bu yana ne olduğu konusunda tam olarak fikir birliğine varılamamış çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır. İnsanoğlunun var oluşu ile başlayan temel meselelerinden biri adaletin ne olduğudur (Kelsen, 2020). Antik çağlardan bu yana adaletin ne olduğu ya da ne olmadığı ile ilgili sorular günümüze kadar gelmiştir. Bu derece önem teşkil etmesinin nedeni ise adaletin toplumun temel yapı taşlarından biri olarak bireylerin yaşamının her alanında önemli ve vazgeçilmez bir işleve sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Kelsen' in ifadesi ile “başka hiçbir sorun böylesine tutkuyla tartışılmamış; başka hiçbir sorun bu kadar çok değerli kan ve böylesine çok acı gözyaşlarının akıtılmasına neden olmamış; başka hiçbir sorun Platon'dan Kant'a pek çok ünlü düşünürün böylesine yoğun düşünmesine konu olmamıştır”. Kelsen insanlığın adaletin ne olduğuna dair kesin bir cevap veremeyeceğini bununla birlikte soruyu geliştirmeye çalışacağını belirtirken (Kelsen, 2020) Brunner'de onun gibi “hiç kimsenin adaletin ne olduğunu söyleyemeyeceğini belirterek bir anlamda onu desteklemektedir (Brunner, 1945).

Kelsen, adaletin insanların karşılıklı ilişkilerini düzenleyen sosyal düzenin öncelikli ama zorunlu olmayan bir niteliği olduğunu ve adalet özleminin aslında mutluluğa olan özlemi ifade ettiğini belirtmektedir. İnsan, sosyal düzen aracılığıyla kendi mutluluğunu güvence altına almaktadır. Mutluluk ise kendi başına diğerlerinden izole olarak değil diğerleri ile birlikte oluşan bir duygudur (Kelsen, 2020). Bu noktada adaletin ontolojik olarak bireyde başlasa bile gerçekte bireyler arası ilişkilerde ortaya çıktığı ve sosyal bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2018).

Dolayısıyla adalet yalnızca bireysel değil aynı zamanda toplumsal düzeyde de varoluşu güvence altına alan, toplumların kendi üyeleri ve diğer toplumlarla ilişkilerini anlamlandırmalarını ve düzenleyebilmelerini sağlayan evrensel fakat evrensel olduğu kadar kültürel, siyasal, ideolojik vb. birçok dinamik ile birlikte ele alınması gereken karmaşık bir olgudur.

Bireylerin gerek öznel gerekse toplumsal düzlemdeki davranışlarını adalet kavramının dinamikleri ışığında değerlendirebilmesi için toplumsal etkileşimlerin adaletli olup olmadığına dair düşüncelerinin yanı sıra ait oldukları alt sistemlerden biri olan örgütlere ilişkin adalet düşüncelerinin ve bu düşüncelerin davranışlarını nasıl etkilediğinin ortaya konması önemlidir. Bu

bağlamda toplumsal adalet, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin ortaya konması, bireylerin hem toplumsal hem de örgütsel bağlamdaki davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma kapsamında öncelikle adalet kavramının tarihsel gelişimi, ardından toplumsal adalet ve örgütsel adalet kavramları ile örgütsel sinizm kavramları ele alınarak arasındaki ilişkiler ilgili literatür kapsamında ele alınacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tarihsel Süreç İçinde Adalet

İnsanoğlunun ilk çağlarını incelediğimizde, adaletin iyilik sevgisi olarak ele alındığı görülmektedir. Yunan düşünce tarihinde, adalet, ahlak ve hukuk kavramları arasında ilk önceleri bir ayırım yapılmamıştır. Yunanlı filozoflar, adaletsizliğin ne olduğundan hareketle adaleti açıklamaya çalışmışlardır. Yunanlı filozoflardan Platon'a göre adalet en yüce erdemlerden biridir ve her bireyin yeteneklerine uygun olarak kendi ömrü boyunca sorumluluklarını yerine getirmesi gerekliliğini ifade eder. Platon, insan doğasına en uygun adalet kavramını devlete uygulanabilir bir şekilde formüle etmiştir. Ona göre, bir devlet adalet, itidal, bilgelik ve cesaretle donatılmış dört temel erdeme sahip olmalıdır. Adalet bu erdemlerin bir parçası olarak, düzenleyici ve denetleyici bir nitelik taşımaktadır. Adil bir birey, akıl tarafından yönlendirilen arzuları kontrol edebilen ve kendini disipline edebilen kişidir (Platon, 2004). Aristoteles ise devlet ve toplum hayatı bağlamında adaletin kritik önemine dikkat çekerek, adaleti dağıtıcı ve denkleştirici adalet olmak üzere iki ana boyutta ele almıştır. Dağıtıcı adaletin temel işlevi, birey ile toplum veya birey ile devlet arasındaki ilişkileri düzenlemektir. Dağıtıcı adalet, bireyler arasında hakların adil bir biçimde paylaşılmasını, herkesin kendi yeteneklerine göre sorumluluk almasını amaçlayan bir anlamda eşitlik ilkesine vurgu yapan bir işleve sahiptir. Denkleştirici veya düzeltici adalet işlevi ise hukuki ilişkilerde tarafların eşit muamele görmesini sağlamaktır. Bu adalet türü, adaletsizliklerin düzeltilmesini ve haksızlık yapılan kişilerin haklarının korunmasını hedeflemektedir. Aristoteles'in dağıtıcı ve denkleştirici adalet ayrımı günümüzün hukuk düşüncesinde de varlığını ve önemini sürdürmektedir. Bunun en önemli göstergelerinden biri, Yunan tanrıçası Themis'in, hukuk uygulamalarında bir elinde terazi, diğer elinde kılıç tutan ve gözleri bandajlı bir kadın olarak adaleti temsil eden sembolik bir figür olarak kabul edilmesidir. Terazi, adaleti ve dengeli kararları simgelerken, kılıç adaletsizliği cezalandırmanın sembolüdür. Themis'in gözlerinin bandajlı olması, adaletin tarafsızlığını ve objektifliğini simgelemektedir. Bu şekilde, Aristoteles'in

denkleştirici veya düzeltici adalet boyutlarının işlevleri tanımlanmış olmaktadır. Ünlü Romalı hukukçu Ulpian, adaleti "herkese hak ettiği payı vermek için sürekli ve sonsuz bir çaba harcanması" olarak tanımlamıştır. Modern siyaset felsefesinde önemli bir yere sahip olan ve halen görüşleri tartışılmaya devam eden Thomas Hobbes ise farklı bir adalet anlayışını savunmaktadır. Hobbes'un görüşleri, bireysel hak ve özgürlüklere yeterince önem vermediği, adalet anlayışının ise eşitlikçi ve belirli ahlaki temele dayanmadığı düşüncesiyle eleştirilmiştir. Hobbes'a göre, adalet doğal bir kavram değildir. Doğal halde, yani medeni bir toplumun ve kanunların olmadığı bir durumda insanlar, bencil ve çıkarıcı varlıklardır. Bu durum ise insanların savaşmasına yol açacaktır ve bu savaştan kurtulmak için insanların bir devlet kurması gerekmektedir. Devlet, mutlak güce sahip bir hükümdar yani "Leviathan" tarafından yönetilerek, toplumdaki düzeni ve güvenliği sağlayacaktır. Ona göre, bir sözleşme yapıldıysa, bu sözleşmeye uyulmaması adaletsizliktir. Hobbes'a göre, "Adaletsizlik, verilen sözü tutmamaktır ve adaletin olabilmesi için toplumda güvenlik ve düzen sağlanmalıdır. Güvenliğin olmadığı toplumda ise adaletten bahsedilemez." Adalet, hükümdarın kanunlarına uymaktır. Hükümdar adil bir hükümdar ise, kanunları da adil olacak ve insanlar kanunlara uyarak hem kendi çıkarlarını hem de toplumun genel çıkarını korumuş olacaktır (Aktaş, 2024; Çağlar, 2024; Hobbes, 2009). Alman filozof Kant, adalet konusunu ele alırken Roma hukukundan kaynağını alan üç temel ilkeye odaklanmıştır: "şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver". Kant'ın sisteminde adaletin temelini her zaman özgürlük kavramı oluşturmaktadır. Bu nedenle, Kant'ın özgürlükçü felsefiyle birlikte adalet görüşünün değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca Kant'ın vurguladığı üçüncü ilke olan "herkese payına düşeni verme" ilkesi dikkate alındığında bu ilkenin, klasik adalet tanımının yeniden ifadesi olduğu görülmektedir. Herbert Spencer ise adaletin temelinde eşitlik yerine özgürlüğün olduğunu savunmuştur. Spencer'a göre, her birey kendi doğası ve yetenekleri doğrultusunda özgür olmalıdır. Spencer'ın sistematğine göre, özgürlüğün gerçekleştiği toplum aynı zamanda adaleti de gerçekleştirmektedir. Ancak bir bireyin özgürlüğü, diğer bireylerin eşit özgürlüğü tarafından sınırlanabilir. Fransız düşünür Rousseau'ya göre adaletin temel niteliği "karşılıklık" tır. Bu kavram, Fransız düşüncesinde adaletin belirleyici özelliğidir (Güriz, 1990; Güriz, 2001). John Stuart Mill ise adalet ve fayda kavramları arasında bir ilişki kurulmasını desteklemiştir; adalet anlayışı, özgürlük ve fayda (utilitarizm) kavramları etrafında şekillenmektedir (Mill, 2003). Bununla birlikte Mill'e göre adalet ve fayda eşanlamlı değildir. Mill, adaleti genellikle bireylerin haklarını koruma ve

eşitlik ilkesine dayandırırken, utilitarizm ise eylemlerin sonuçlarına odaklanarak en fazla mutluluğun sağlanmasını amaçlar. Mill'e göre, adaletin temelindeki prensipler genellikle faydacı felsefenin çerçevesinde değerlendirilir. Buna göre, bir eylemin adaletli olup olmadığı, o eylemin sonuçlarının topluma veya bireylere maksimum faydayı sağlayıp sağlamadığı ile belirlenebilir. Mill'in adalet anlayışı, özellikle toplumsal düzenin ve hukukun adil bir denge sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, adaletin esas ölçütü, bireylerin özgürlüklerini korurken, toplumun genel mutluluğunu ve refahını artıran politikaların ve kuralların oluşturulmasıdır (Mill, 2005). Rawls, adaleti "toplumsal kurumların temel erdemi" olarak tanımlamaktadır. Bir Adalet Teorisi adlı eserinde, adaleti hakkaniyet ilkesi çerçevesinde temellendirmiştir (Rawls, 2017). Rawls'ın adalet anlayışı iki temel ilkeye dayanmaktadır. İlk ilke, her bireyin eşit haklara sahip olması gerektiğini vurgular. İkinci ilke ise sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin, toplumdaki statü ve görevlerin, herkesin yararına olacak şekilde düzenlenmesini gerektirir (Aydın, 2022; Cengiz, 2023; Kabadayı, 2013). Rawls'a göre, bu ilkeler arasında bir öncelik sırası vardır: Birinci ilke, ikinci ilkenin önündedir. Bu durum, özgürlüklerin yalnızca özgürlüklerin sınırları içinde kısıtlanabileceği anlamına gelir (Güriz, 1990; Güriz, 2001).

Tarihsel süreç içinde adaletin tanımlanmasına yönelik farklı kuramcılarının görüşleri incelendiğinde, adaletin çok boyutlu bir kavram olduğu görülmektedir. Platon'dan, Aristoteles'e, Kant'tan Rawls'a yukarıda görüşlerine kısaca değinmeye çalıştığımız düşünürlerin ortaya koyduğu adalet anlayışları, adaletin sağlanması için önemli referans noktaları oluşturmaktadır. Sonuç olarak, tarihsel süreç içinde adaletin tanımlanmasına yönelik kuramcılarının görüşleri, her ne kadar tam anlamıyla uzlaşmış bir tanım sunmasa da neyin adalet neyin adalet ya da adaletli olmadığı konusunda bize önemli ipuçları vermekte ve toplumsal adaleti sağlamaya yönelik temel ilkeleri belirlememize yardımcı olmaktadır.

2.2. Toplumsal ya da Sosyal Adalet

Sosyal adalet, açıkça tanımlanmamış, sınırları belirlenmemiş dinamik bir kavram olarak en geniş anlamıyla, "ortaklaşa iynin" gerçekleştirilebilmesi amacıyla toplum ve toplumu oluşturan üyeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, toplumun her bir üyesinin hak ve görevlerinin tanımlanmasıdır (Yıldırım, 2011). Sosyal adalet (social justice), bir toplumda hayat standardı, gelir düzeyi gibi çeşitli ölçütlerin fırsat eşitliği bağlamında değerlendirilmesiyle sağlanan sosyal denge durumunu açıklamaktadır. Gayri safi milli hasıladan

(ulusal gelirden) pay alma konusunda sosyal sınıflar arasındaki dengeyi yani ekonomik refah unsurlarının sosyal sınıflar arasında adil bir şekilde dağılımıyla yakından ilgilidir.

için önemli bir hedef olarak görülmektedir (sosyal adalet kavramına ilişkin teoriler Tablo 1’de verilmiştir).

Tablo 1: Sosyal Adalet teorileri

David Miller: Sosyal Adaletin İlkeleri	Miller’e (1999) göre sosyal adalet, toplumdaki tüm bireyler için adalet anlamına gelmektedir. Bir bireyin uğramış olduğu adaletsizlik, toplu etki yaratarak tüm topluma yayılır. -Sosyal adaletin bu bileşenleri: ihtiyaç, hak etme, eşitlik - Sosyal adaleti oluşturan ilkeler: sosyal minimumlar, eşit vatandaşlık, fırsat eşitliği ve adil dağıtım Miller’e göre sosyal adaletin iki küresel ilkesi bulunmaktadır: 1- Temel insan haklarının evrensel olarak korunmasıdır. 2- Farklı siyasi topluluklara mensup insanların karşılıklı yararları için etkileşime girip işbirliği yapabildikleri bir zeminin oluşturulmasıdır. Sosyal adaletin önemli ilkelerinden birisi olarak kurumsal güç konusunu ele almıştır. Kurumsal gücün bileşenleri olarak da; kamusal otorite, iletişim-etki ve sosyal politika kavramlarına dikkat çekmiştir.
John Rawls: Adalet Teorisi	Hakkaniyet olarak Adalet Teorisi’nde “adaletin kurumların en önemli erdemi” olduğu ve sosyal adalet ilkelerinin ana konusunun toplumun temel yapısı olduğunu belirtmektedir. Rawls’ın (2017) ilgisi bireylerin ve kurumların nasıl adil olabileceğini, adil bir toplumun nasıl düzenlenebileceğini ortaya koymaktır. Rawls’ın hakkaniyet olarak adalet anlayışı, toplumda en dezavantajlı bireyin hakkını göz ardı etmeden bir adalet anlayışını ortaya koymaktadır. Teorisinin en önemli kavramları “orijinal pozisyon” ve “bilgisizlik peçesi” dir.
Ronald Dworkin’in Adalet Anlayışı ve Eşitlik Teorisi	Adalet, önemli bir ahlaki ve politik ideal olarak kabul edilmektedir. Dworkin’e (2007) göre bireylerden toplumda adalet noktasında bir anlaşma sağlamak için sorumluluk talep edilebilir. Adaleti sağlamanın temel koşulu, toplumda her bireye eşit ilgi ve saygı hakkının teslim edilmesidir. Kaynak ve refah eşitliğine dikkat çekmekte ve bunların nasıl uygulanabileceğini anlatmaktadır. Toplumda bireyler arasında adalet anlamında bir dengenin sağlanması gerektiği, dengenin ise kaynaklar düzeyinde eşit bir dağılımla gerçekleştirileceğini vurgulamaktadır.
Amartya Sen ve Sosyal Adalet (Aydın, 2022)	Adalet kavramını geliştirirken özellikle mantığın rolüne dikkat çeken sen, sosyal faktörler ile bireysel failliyet ve özgürlüğe aynı derecede önem verilmesi ve bireysel alan ile sosyal adanma arasında bağ kurulması gerektiğini savunmuştur. Liberal, faydacı ve sonuç odaklı yaklaşımlara çeşitli eleştiriler getirmiş ve sosyal seçim yaklaşımına öncelik vermiştir. Refahı yüksek bir toplum adına, yalnızca kaynakların geliştirilmesinden, yapabileme imkânlarının artırılmasını desteklemiştir.
Robert Nozick: liberal Adaletsizliğe karşı anarşist adalet anlayışı	Nozick’in (2000) adalet anlayışı anlayabilmek için sosyal adaleti iki başlık altında ele almak mümkündür: 1-negatif sosyal adalet; kötü durumda olanların ne pahasına olursa olsun durumlarının iyileştirilmesi. 2- pozitif sosyal adalet: Herkesin sahip olduğu kadarıyla durumunu iyileştirebilme olanağına sahip olması. Ona göre hiçbir sorunun, eşitsizliğin ya da adaletsizliğin olmaması bir ütopyadır. Nozick’e göre sosyal adalet kavramıyla ilgilenmemiz için sosyal adaletsizlikleri yaratacak bir sistem içerisinde yaşamamız gerekmektedir

Toplumsal refahın tüm kesimler arasında adil bir biçimde paylaşılması, sosyal adaletin sağlanması

Günümüzde sosyal adalet, sadece ahlaki bir kavram olarak değil, ekonomik adaletle birlikte

düşünülmektedir. Bu bağlamda özellikle toplumu oluşturan sosyal sınıflar arasındaki ekonomik dengesizliklerin giderilmesi, ekonomik olarak zayıf sosyal sınıfların diğer sosyal sınıflara karşı korunmasını ve emekleriyle çalışan bireylerin insan onuruna yaraşır bir asgari yaşam standardına kavuşmalarını sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır (Çoban, 2017; Sunal, 2011). İktisadi olarak zayıf olan tüm sınıfların korunması veya yaşam standartlarının iyileştirilmesi amacıyla çeşitli önlemler uygulanmaktadır. Bu çerçevede, yoksul sınıfların da faydalanabilmesi için ücretsiz sağlık ve eğitim imkanları sağlanması, konut sorununun çözülmesi, temel tüketim maddelerinin devlet desteğiyle düşük fiyatlarla sunulması, zengin sınıfların yüksek oranlarda vergilendirilmesi gibi tedbirler sosyal adalet hedefine yöneliktir. Bir başka ifade ile ekonomik olarak dezavantajlı durumda olan sınıfları, örneğin işçiler, emekçiler gibi ulusal gelirden hak ettikleri payı almaları, daha güçlü sınıflar ve işverenler karşısında korumayı ve gelir eşitsizliklerini azaltıcı tedbirler almaya yönelik çabaları kapsamaktadır.

Toplumlar için sosyal adalet ulaşılması gereken bir hedef olduğu kadar bu hedefe ulaşmayı sağlayan sürecin dinamiklerine vurgu yapan bir kavramdır. Sosyal adalet ile gerçekleştirilmek istenen temel amaç, toplumda yer alan her bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve topluma eşit katılımın güvence altına alınmasıdır. Kaynakların adil dağılımını gerektiren sosyal adalet, toplum içindeki tüm bireylerin fiziksel ve psikolojik açıdan güvenli ve eşit bir yaşam sürmesini sağlayacak süreçlerin güvencesidir (Çoban, 2017; Serpen, Duyan & Aldoğan, 2014). Eğitim, sağlık, sosyal ve yasal hizmetlerde ırk, etnisite, renk gibi sosyal kategorilere bağlı eşitsizliklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması, sosyal adaletin güçlü bir mekanizması olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, sosyal adalet, toplumsal barış ve istikrarın sağlanması için de temel bir unsur olarak (Çakır, 2017; Sunal, 2011), bir toplumun milli zenginliğini adil bir şekilde dağıtarak yeniden dağıtımını sağlarken, bireylerin ve toplumun genel mutluluğunu hedeflemektedir. (Çakır, 2017; Okşar, 2019). Bu bağlamda, her bireyin bireysel haklarının gözetilmesi ve toplumda bir birey olarak dikkate alınmasını yine bireyler aracılığıyla yani bireylerin kendi toplumları ve ülkeleri için sosyal sorumluluk bilincine sahip sosyal aktörler olmalarını sağlayarak gerçekleştirmektedir. Bu bilince sahip olan bireyler ise sosyal adaleti yalnızca kendileri için değil toplumun tüm üyeleri için gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirerek üyesi oldukları her sistemde aileden işyerlerine tüm kurum ve örgütlerde gerekli sorumluluğu alarak üstlerine düşen görevleri yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı

Bir örgütün en önemli bileşeni çalışanları yani insanlardır. Bu sebeple, bir örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmesi, istenen sonuçları elde edebilmesi ve sürdürülebilir bir gelişim gösterebilmesi için çalışanların örgüte karşı tutumlarını belirleyen faktörlerin anlaşılması kritik önem taşır. Örgütler, toplumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere insanlar tarafından kurulan sistemlerdir. Bireyler toplumdan kendi hayati ihtiyaçlarının güvencesi olarak ne talep ediyorlarsa, aynı talebi örgütlerden de bekleyebilmektedir. Dolayısıyla Greenberg (1990)'inde ifade ettiği gibi sosyal adalet ve kişilerarası ilişkilerdeki adalet beklentisi, örgütlerdeki davranışları da anlamlandırmada etkili olabilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal adaletin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte insanlık tarihi boyunca adaletin insan yaşamını nasıl etkilediği sorusunun cevabı verilmeye çalışılmasına rağmen örgütsel düzeyde adalet kavramının detaylı olarak incelenmesi 1960'larda başlamıştır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanan ve özellikle Homans (1961), Adams (1965) ve Walster ve diğerleri (1973) tarafından yapılan çalışmalarla öne çıkan örgütsel adalet (Kılıç, Kaya & Özaraz, 2020, Vardarlier & İncesu, 2021), çalışanların örgütsel kararlar ve politikalar hakkındaki olumlu algıları ve herkes için eşit ve tutarlı kuralların uygulanması durumudur. Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların, örgüt içerisinde hâkim kılınması ve teşvik edilmesidir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin geniş bir perspektiften ele alındığı ve çok çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987). Beugre (1998)'e göre bu tanımlar "örgütsel adaletin, örgüt içindeki ekonomik ve sosyal mübadeledeki algılanan eşitliği temsil ettiği" düşüncesinde birleşmektedir (Beugre & Baron, 2001; Kılıç, vd., 2020). Greenberg (1987) tarafından geliştirilen örgütsel adalet literatürü ise bireylerin örgütlerde adil davranışların varlığına ilişkin algılarına odaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet, bir örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığına dair algılarını ve bu algının örgüt içi dinamikleri nasıl etkilediğinin yani çalışanların örgüt içindeki adalet algılarına dayalı olarak tutum ve davranışlarının nasıl şekillendiğinin incelenmesidir (Greenberg, 1993; İçerli, 2010).

Görüldüğü üzere, örgütsel adalet, bir algı biçimidir ve bu algılamalar, bireylerin örgütsel yaşamlarında tutum ve davranışlarını belirleyebilmektedir. Araştırmalar, bireylerin adalet ya da adaletsizlik algısının, örgütsel süreçlerdeki sosyal ilişkilerle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Cropanzano & Greenberg, 1997). Bireylerin adalet algılarını belirleyen temel faktör ise örgütsel karar

alma süreçlerine dair görüşleri ile bunlara ilişkin öznel yargılamaları olmaktadır. Adalet algısı, özellikle örgüt kaynaklarının dağıtımı, örgütsel süreçlerin yönetimi, örgüt içi etkileşimler ve iş

görenlerin karakteristikleri ve beklentileri temelinde şekillenmektedir (Colquitt et al., 2001) (Örgütsel Adalet Algısına ilişkin kuramlar için Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Örgütsel Adaleti Açıklayan Kuramlar

	Örgütsel Adaleti Açıklayan Kuramlar	
Örgütsel Adalet Algısını birey temelli değerlendiren kuramlar	Eşitlik Kuramı	Bir işçinin işyerine sağladığı katkılar (bilgi, çaba, zaman vb.) sonucunda elde ettiği kazanımları (maaş, statü, sosyal haklar vb.) diğer benzer görevleri yerine getiren işçilerle kıyaslayarak eşitlik veya eşitsizlik durumu hakkında bir sonuca varır.
	Görelî Yoksunluk Kuramı	Bu kuram, bireyin örgüte yatırım ve örgütten elde ettiği edinimlerini kendi pozisyonundan daha üst veya daha alt düzeydeki çalışanlara bakarak oluşturduğu adalet algısını açıklar (Stouffer, 1949).
	Adalet Yargısı Modeli:	Bu teori, iş görenlerin adalet prensiplerini hangi durumlarda dikkate aldıklarını inceler ve bireylerin adalet algısını oluştururken üç kural referans alınır (Leventhal, 1976): Katkı kuralı, yatırımlar ile kazanımlar arasında belirli bir oranın olmasını savunur; Gereksinim kuralı, yüksek gereksinimi olanların daha fazla kazanım elde etmesi gerektiğini öne sürer; Eşitlik kuralı ise katkıdan bağımsız olarak herkesin aynı payı alması gerektiğini savunur.
	Karşılaştırmalı Biliş Kuramı:	Folger (1987) tarafından ortaya konan kurama göre, bireyler, farklı koşullar altında aynı sonucu elde edip etmeyeceklerini düşünerek "karşılaştırmalı biliş" oluştururlar. Bu düşünceler, mevcut durumdan farklılık gösterdiğinde kırgınlık ve memnuniyetsizlik hissi yaratabilir. Örneğin, bir iş görenin örgütte farklı tercihlerin veya kararların alınması halinde kendi kazanımlarının daha yüksek veya farklı olacağına inanması, eşitsizlik duygusu oluşturabilir. Bu kuram da diğer adalet teorileri gibi birey odaklıdır ve referans noktası yine bireydir, dolayısıyla kolektif adalet kavramını kapsamamaktadır.
	Kontrol Kuramı	Lind ve Tyler (1988) tarafından ortaya konan bu teoriye göre, insanların süreçlere veya kararlara katılımları sonuçları da etkiler. İş görenler, bir işlem veya prosedür başlamadan önce söz hakkına ve kontrol yetkisine sahip olurlarsa, sonuçları daha adil bulma eğilimindedirler (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee, 2001).
Bireyin grup ve örgütle ilişkisini ele alan ve kolektif adalet algısının oluşmasına katkı sunan kuramlar aşağıda açıklanmaktadır:	Sosyal Etki Kuramı	Bu kuram, grup ve birey etkileşimini incelemektedir. Latané (1981)'e göre, grup yapısı (büyüklük, çekicilik vb.) bireyleri etkiler.
	Sosyal Kimlik Kuramı	Bu kurama göre insanlar bir gruba ait olmak isterler. Ait olunan bu grubun kendisine olan bakış açısı kişinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olur (Turner & Tajfel, 1979)
	Sosyal Öğrenme Kuramı:	Bu teoriye göre insan, pasif bir varlık değil, çevreyle ve yaşamla aktif olarak ilişki içerisine girme kapasitesine sahip bilinçli bir varlıktır (Rotter, 1954; Bandura, 1986)). Bu yönüyle bireyler içerisinde bulunduğu çevreden öğrenme ve etkileneceği aynı zamanda oldukları çevreyi de etkileneceği kapasitelerine sahiptirler
	Kolektif Kültür	Hofstede (2001)'in kültür modelindeki bir boyut olan Bireysellik-Kolektivcilik kültürü, kolektif kültürün baskın olduğu örgütlerde grup kazanımlarının bireyden daha önemli olduğunu vurgular. Kolektif yönelimli örgütlerde takım çalışması ve yardımlaşma gibi kolektif unsurlar önemlidir ve "biz" kavramı öne çıkar. Bireysellik hâkim olan işletmelerde ise bireyler, kendi katkılarını ve kazanımlarını ön planda tutarlar; çalışanların bireysel çıkarları işyeri hedeflerinin önünde olabilir.
	Kolektif Hafıza/Akıl	Bu kurama göre çalışanlar işyerini sosyal bir sistem olarak görür ve bütün ilişkilerini bu yapı içinde gerçekleştirerek bu süreçte kolektif bir bilinç/akıl geliştirirler (Weick ve Roberts, 1993).
	Kolektif Yeterlilik	Belirli amaçlara ulaşırken gereken becerilerin örgütlenmesi ve yürütülmesi için, ait olunan grubun kapasitesine olan inançtır (Bandura, 1997).
	Grup Dinamiği	Kurt Lewin'in (1947) çalışmalarıyla ortaya çıkan grup dinamiği kavramı, bireyin sosyal ve iş ortamlarındaki gruplarla ilişkisini ve bu ilişkilerin bireyin davranışları üzerindeki etkilerini inceler. Örneğin, bireyler grup içinde destek gördüklerinde güçlenme eğilimindedirler. Bu kurama göre, bireyler gruplarından hem olumlu hem de olumsuz şekillerde etkilenebilirler.
	Geride Kalanlar Sendromu	İşletmelerde bazen küçülme dönemleri yaşandığında bazı çalışanların işten çıkarıldığı durumları tanımlar. İşten çıkarılmayan ancak bu durumu yaşayan çalışanlar, kendilerinin de aynı kaderi paylaşabileceği kaygısını taşıyarak travma yaşayabilirler. Bu durum, kaygı, panik ve tutarsız davranışlar geliştirme eğiliminde olmaları olarak ifade edilir (Noer, 1993).

Örgütlerin bu süreçlere ilişkin adalet beklentisini karşılayabilmesi için örgütsel adaletin farklı boyutlarla ele alınması, bu boyutların birbirleri ile ilişkilerinin ve örgütsel sonuçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bir başka ifade ile bireylerin örgütsel adalet algıları, farklı boyutlardaki adalet algılarının etkileşiminden oluşmaktadır; bu boyutların ayrı ayrı incelenmesi örgütsel adalet algısının daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayacağı gibi aynı zamanda boyutlar arasındaki farklılıklar yöneticilere gerekli düzenlemeler açısından rehberlik edebilecektir. Dolayısıyla, örgütsel adaleti boyutlara ayırarak incelemek, bu karmaşık kavramın daha iyi anlaşılmasını ve örgütsel sonuçlarının daha etkili yönetilmesini sağlayabilecektir.

Araştırmacılar arasında tam olarak fikir birliği olmasa da genel olarak örgütsel adalet algısının oluşumunu etkileyen etmenlere bağlı olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında ne derece adil davranıldığına, işlemsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımına yönelik kararların ve kullanılan süreçlerin ne derece adil olduğuna yönelik algıları ve

etkileşimsel adalet ise karar alıcıların iş görenler ile örgütsel kaynakların dağıtımı ve buna yönelik süreçler konusundaki etkileşimlerine ilişkin algılarını açıklamaktadır (Tülübaşı, 2021). Greenberg (1990) ise etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası adalet ve bilgisel olarak ikiye ayırmıştır. Greenberg'in daha sonraki çalışmaları desteklenen, dördü ayrı ayrı içeren teorik modelinde, örgütsel kararlar konusunda çalışanların açık bir şekilde bilgilendirilmesi ile örgütsel süreçlere ilişkin çalışanlarla kurulacak iletişimin niteliğine yapılan vurgu dikkat çekmektedir. Modelin bilgisel adalet boyutu, yöneticilerin (örgütsel karar vericilerin) kaynakların dağıtımında adil olmasının yanında bu süreçlerle ilgili gerekli bilgilendirmeleri açık bir şekilde yapmaları gerektiğinin, kişilerarası adalet boyutu ise süreçleri işletirken çalışanların iyiliklerinin ve yararlarının gözetildiğine dair duyguların hissettirilmesi dürüst, saygılı bir iletişim şeklinin kurulmasının önemini göstermektedir (Bkz. Tablo.3). Modelde, örgütsel adaletin, bu dört boyutunun her biri çalışan tutum ve davranışları üzerinde farklı etkilere sahiptir ve çalışanların örgütsel uygulamalara ve sonuçlara ilişkin genel adalet algılarını oluşumunu ve farklılaşmasını etkileyebilmektedir (Colquitt, 2001).

Tablo 3: Örgütsel Adaletin Boyutları

Dağıtımsal Adalet	Çıktıların uygunluğu (çalışanın yatırımları sonucu elde ettiği (ücret, terfi, tanınma vb.) değerlerdir. Eşitlik: çalışanların ödüllendirilmesine katkıda bulunma miktarına dayanır. Eşit Paylaşım: Her bir çalışana yaklaşık olarak aynı miktarda ücret ödemek İhtiyaç: Kişisel gereksinimlerine göre fayda sağlamak
İşlemsel adalet:	Uygun bir şekilde paylaşırma sürecidir. İşlemsel süreçlerin adil olduğuna dair inancın gelişmesi için Leventhal 1980) tarafından dikkat edilmesi gereken altı normatif ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler, 1.Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde muamele etmek. 2.Önyargısızlık: Hiçbir kişi veya grubu seçmeksizin ayrımcılık ve kötü muamele etmemek 3.Doğruluk: Kararlar eksiksiz ve doğru bilgiye dayanır. 4.Düzeltilbilirlik: adil olmadığı anlaşılan kararların değiştirilebilme olanağının olması 5.Tamsil edilebilirlik: Pay sahiplerinin karar süreçlerinde ilgi, ihtiyaç ve değerlerinin temsil edilebilirliği. 6.Etik: karar süreçlerinin temel ahlak ve etik kuralları ile uyumlu olması.
Etkileşimsel adalet:	Otorite figürlerine ve diğer çalışanlara uygun davranışlar sergilemek.
Kişiler arası adalet:	Çalışanlara kibar, saygı ve nezaket çerçevesi içerisinde davranmak;
Bilgisel adalet:	Çalışanlarla bilgiyi paylaşmak.

Kaynak: Cropanzano & Greenberg, 1997; Colquitt, et al., 2001

Ayrıca modelin her bir boyutu çalışanların örgütlerini adil algılamalarını sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi için gerekli olan uygulamaları da ortaya koymaktadır. Çalışanlar, kaynakların hangi kriterlere göre dağıtıldığı ve dağıtım sürecinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık, net bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynakların nasıl dağıtılacağına ilişkin kararların nasıl alındığı, karar sürecinde çalışanlarla kurulan ilişki ve etkileşim de ayrıca önem taşımaktadır. Çalışanlara, karar süreçlerinin nasıl geliştiği, hangi kriterlere göre kaynakların dağıtıldığının bilgisinin açık, net, anlaşılır şekilde ifade edildiği durumlarda, çalışanların uygulamanın adaletli olup olmadığı konusundaki algıları da değişebilmektedir (Greenberg, 1990).

Colquitt ve Greenberg'in (2003) belirttiği gibi çalışanlar, örgüt içinde adaletli davranıldığına inandıklarında örgüt için olumlu tutum ve davranışlarla örgütsel süreçlere katılırken aksi durumlarda ise örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen davranışlar gösterebilmektedirler. Çalışanların örgütlerine duydukları güven, bağlılık, aitik gibi olumlu duyguları, örgütün beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik motivasyon ve performansları, yaptıkların işe ilişkin tatmin duyguları, işten ayrılma niyetleri vb. bir çok dinamik örgütsel adalet algılarına bağlı olarak değişmektedir. Örgüt uygulamalarının kendisi ve diğerleri açısından adil olduğu algısına sahip olan çalışan örgütsel hedeflere katkı sağlamak için daha fazla istek duymakta iken tam tersi yani örgütsel uygulamaların adaletsiz olduğu algısına sahip olduğunda örgüt, örgütün yöneticileri ya da diğer çalışanlarla ilgili olumsuz düşünce, duygu ve davranışlarla örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyebilmektedir. Bu durum makro açıdan ait oldukları toplumun adil olmadığını düşünen bireylerin, o toplumun refahı için bilinçli ya da bilinçsiz olarak çaba göstermekten vazgeçmesi ya da bu süreçleri etkileyecek davranışlarda bulunması olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda bireylerin örgütsel adalet algılarının toplumsal adalet algıları ile de ilişkili olabileceği yani bir birey ait olduğu toplumun uygulamalarının ne kadar adil olduğunu düşünüyorsa çalıştığı örgütün de o kadar adil olduğu düşüncesine sahip olma olasılığı o kadar artabilecektir diyebiliriz. Bireyin toplumsal adalet anlayışı ile diğerleri ile eşit fırsat ve imkanlara, özgürlüğe vb. adaletin temel unsurlarının gereklerini yaşayamadığı bir toplumda o toplumun örgütsel sistemler olarak kurumlarının adil olduğuna inanması güç olabilecektir. Bu durumda birey gerek yaşadığı topluma gerekse örgütlere ilişkin olumsuz düşünce, duygu ve davranışlarla tepki verebilecektir. Bu davranışları, örgütsel bağlamda tanımlamaya çalıştığımızda ise örgütsel adalet algıları ile yakında ilişkili olan örgütsel sinizm kavramı ile karşılaşmaktayız.

2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi

Sinizm, yalnızca örgüt yaşamında değil, hayatın pek çok alanında kendini göstermektedir. Bireylerin ve toplumun işleyişine dair gözlemlenen olumsuz algı ve davranışlar, sinizmin farklı bağlamlardaki yansımalarıdır. Kişiler, kurumlar, sistemler ve değerler hakkındaki olumsuz inançlar, güvensizlik duyguları ve eleştirel tutumlar, sinizmin farklı alanlardaki tezahürleridir. Bu nedenle sinizm, yalnızca örgütsel bağlamda değil, insan yaşamının tüm yönlerinde siyasetten, felsefeye, psikolojiden, sosyolojiye, dinden yönetim bilimine bir çok alanda karşılaşılan ve disiplinler arası ele alınan kapsamlı bir kavramdır. Sinizmin çok çeşitli alanlarda ele alınmasının ve işlenmesinin temel nedenlerinden biri, insanların genel olarak kendileri dışında gelişen olaylar karşısında geliştirdikleri olumsuz düşüncelerin, duygularını ve davranışlarını etkilemesi ile ait oldukları sistemlerle ilişki ve etkileşimlerinin bozulmasıdır. İnsanın doğduğu andan itibaren yaşamını şekillendiren güven duygusunun zedelenmesi ile birlikte gelişen dış dünyanın ve insanların “güvenilmez” olduğu düşüncesi sinizm’in temelini oluşturmaktadır. Bireylerin çevreyle etkileşimleri sonucunda gelişen güvensizlik ve onu desteklemede kullanılan diğer olumsuz düşünce ve duygular ya da argümanlar ilişki ve etkileşimlerinin şüphe sarmalı içinde devam etmesine neden olmaktadır. Bireyler, ait oldukları sistemlere ya da o sistemlerin üyelerine şüphe ile yaklaşmakta, kendi zihinlerindeki gerekçelerle duygu ve davranışlarını yönlendirmektedirler. Dolayısıyla sinizmin, insanın var olduğu her ortam ve alanda gözlemlenebildiği, özellikle dünyanın mevcut siyasal, kültürel dinamikleri dikkate alındığında sinizmin yaygınlaşma eğiliminin sürekli olarak devam ettiği görülmektedir (Kanter & Mirvis, 1990). İlgili araştırmalarda, söz konusu güvensizlik ve kuşkucu bakış açısının, insanların gündelik yaşamlarından iş ilişkilerine kadar uzanan geniş bir alanda etkili olduğunu ve sürekli olarak yaygınlaştığını göstermektedir.

Sinizmin temel inancı, kişisel çıkarların, dürüstlük, adalet ve içtenlik gibi ilkelerin önüne geçtiği, yani insanın evrensel ahlaki, etik ilke ve değerlerinin kişisel çıkarlara feda edildiğidir. Sinizm davranışı sergileyen bu bireyler ise 'sinik' ya da “sinist” olarak tanımlanmaktadırlar. Bir başka ifade ile diğer bireylerin yalnızca kendi menfaatlerini gözettiğini, kendi çıkarlarını düşündüklerini ve bu düşüncüyü herkese genelleyerek “herkesin çıkarıcı olduklarını” düşünen bireyler “sinik” olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımı açıklayan düşünce yapısına ise “sinizm” adı verilmektedir (James, 2005; Erdost, E., Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007). Sinik bireyler, diğer bireylerin öncelikle kendilerini düşündüklerini, bu nedenle başkalarının yararına herhangi bir

davranışta örneğin fedakârlık, diğerkamılık gibi olumlu davranışlarda bulunmayacaklarına inanmaktadırlar. Davranışlarına yön veren temel şema, insanların bencil ve çıkarıcı olduğudur. Bu temel şema ile diğer insanlara güvenmemekte ya da güven duygusu sınırlı kalmakta, şüpheli ve olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Torun & Çetin, 2015). Bu düşünce kalıpları yalnızca diğer bireylerle sınırlı kalmamakta aynı zamanda kurumlara, örgütlere yani tüm toplumsal sistemlere de yansiyabilmektedir. Dolayısıyla bu durum, işbirliği, koordinasyon gibi bir çok kişiler arası etkileşim ve iletişimi gerektiren tüm sistemleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Andersson & Bateman, 1997; Erdost vd., 2007; Oktal & Erkara, 2020). Örgütsel sinizm, disiplinler arası bir kavram olup, çeşitli kuram ve yaklaşımlarla açıklanmaktadır; bu kuramlara karakter yaklaşımı, durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, atfetme, beklenti, tutum ve sosyal etkileşim kuramları gibi insan davranışlarını bireysel ve grup dinamikleri ile

farklı disiplinlerin bakış açıları ile açıklamaya çalışan kuramlar, bireylerin örgüte, yöneticilere ve insan doğasına yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını anlamaya ve açıklamaya yardımcı olmaktadır (Erdost vd., 2007; Yazıcıoğlu & Gençer, 2017).

Kavramın, örgütlerde kullanımı Mirvis ve Kanter tarafından yapılan bir çalışma ile başlamıştır (Erdost, vd., 1997). Örgütsel sinizmin farklı tanımları bulunmakla birlikte, en yaygın kullanılan tanım Dean ve diğerleri (1998) yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerindeki adaletsizlikler nedeniyle geliştirdikleri güvensizlik duygularına dayanan olumsuz inanç ve tutumlarıdır (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Brandes, 1997). Örgütsel sinizmi, çalışanların örgüte karşı eleştirel ve yapıcı olmayan davranış eğilimleri, örgütlerinin dürüst olmadığına ve beklentilerinin karşılanmadığına ilişkin inançları tetiklemektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizm'in Boyutları ve Özellikleri

Boyutlar	Örgütsel davranışa yansıması
Bilişsel Boyut ve örgütsel siniklerin inançları	-Örgütün uygulamaları kurallara ve normlara uygun bir şekilde gerçekleşmez. -Örgütün duyuruları ve bildirimleri çalışanlar tarafından samimi bulunmaz ve ciddiye alınmaz. -Örgüt çalışanlarının davranışları değişken, dengesiz ve güvenilmezdir. -Örgüt üyeleri dürüst değildir; hile, sahtekârlık vb. davranışlar sergilerler. -Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler kişisel çıkarlara dayalıdır. Dolayısıyla çalışanların davranışları samimi, içten, dürüst ve ahlaki değildir. -Örgütsel uygulamalar, normlar ve çalışan davranışlarının güvenilir, dürüst ve adil değildir
Duyuşsal Boyut ve sinik bireylerin duyguları	-Örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemektedirler. -Örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları olumsuz duygular: utanç, öfke, sıkıntı, dargınlık gibi sıralanabilir.
Davranışsal Boyut ve sinik bireylerin davranışları	-Sinik çalışanların olumsuz inanç ve duygularının, olumsuz çalışan davranışlarına dönüşmesidir. -Örgüte ve diğerlerine karşı sözlü olmayan, beden diliyle yapılan örneğin yüz mimikleri ile olumsuz davranışlar, -Örgüte ve diğerlerine karşı olumsuz eleştiri, tutum ve tavırlar, alay etme, dalga geçme, örgütü karşı mizah kullanarak eleştirme, -Örgüte karşı aşağılayıcı söylemler, - Olumsuz ön yargılarla davranma -Örgütün olumlu kararında bile bu kararlar hakkında olumsuz tahminler yapma eğilimi Sinik çalışanlar, örgütte alınan kararlar sonrasında, bakışma veya gülme yoluyla bile sinik tutumlar sergileyebilirler. Bu tür davranışlar "sözlü olmayan sinik davranışlar" olarak nitelendirilir. Sinik çalışanlar, yöneticilerini ve dolaylı olarak örgütleri küçük düşürmek için alaycı ve sinik davranışlarda bulunurlar.

Aşırı iş yükü, karşılanmayan vaatler, yönetici desteğindeki azalma, ikiye bölünmüşlük ve azalan iş olanakları gibi olumsuz koşullar ise örgütsel sinizmi pekiştirmektedir (Güzel & Ayazlar, 2014).

Çalışanların örgütlerine dair olumsuz inançları, bu inançlardan kaynaklanan duygular ve bunların davranışsal yansımaları, örgütsel sinizmin alt yapısını oluşturmaktadır. Brandes (1997) tarafından tanımlanan bu yapının üç alt boyutu bulunmaktadır: bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut (Tablo 4). Bilişsel boyut, çalışanların örgütlerine dair inançlarını, duyuşsal boyut ise, bilişsel boyuttaki inançların duygusal yansımalarını ifade etmektedir. Örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğu ve insanların asıl niyetlerinin kendi çıkarları olduğu için fedakârlık yapmayacaklarına dair inançları, bilişsel sinizmin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz duygularına karşılık gelmektedir. Son olarak davranışsal boyut ise bilişsel ve duyuşsal boyutlardaki inanç ve duyguların davranışa dönüşmüş halidir. Dolayısıyla sinik çalışanların, örgütlerine yönelik olumsuz tutumları bu boyutların etkisi ile gerçekleşmektedir (Oktal & Akkara, 2020; Wu, Nuebert & Yi, 2007).

Örgütsel sinizmin nedenleri ister çalışanların kişilik özellikleri isterse çevresel etmenlerle ilgili olsun çalışanların örgütsel sinizm algılarının yüksek olması, onların çalışma eğilim ve yöntemlerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motivasyonunu kaybetmiş, örgütten zihinsel, duygusal olarak uzaklaşmış olan çalışanların bu davranışlarının kaynaklarını ve örgütsel süreçlere etkilerini anlayabilmek için örgütsel değişim, bağlılık, iş tatmini, yabancılaşma, güven, vatandaşlık, adalet, anomili, işten ayrılma niyeti gibi gibi bir çok konunun örgütsel sinizm ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Kanbur & Canbek, 2018; Torun & Çetin, 2015). Bu durum örgütler için çalışanların örgütsel sinizm algılarını anlamamanın ve yönetmenin kritik önem taşıyan sorun alanlarından biri olduğu görülmektedir (Wu et al., 2007).

Örgütsel sinizm'in en sık tercih edilen tanımını dikkate aldığımızda örgütsel adalet kavramı ile ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Dean ve diğerleri tarafından (1998) yapılan tanıma göre örgütsel sinizm, örgütün adaletsiz olması nedeniyle örgüte karşı gelişen güvensizliğin yaratmış olduğu olumsuz inanç ve duygulardır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili bir faktör olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Ülkemizde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm' ilişkin çalışmaları incelediğimizde ilk çalışmanın Çağ (2011) tarafından yapıldığı görülmektedir. Araştırmasında, örgütsel adaletin,

örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve örgütsel sinizm 'in işe isten ayrılma niyetine etkisini araştıran Çağ'ın bulgularına göre örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisini kabin memurları örneklem grubunda araştıran Yalçınkaya (2013), dağıtım adaleti ile örgütsel adalet arasında anlamlı negatif yönde yani dağıtım adaleti arttıkça örgütsel sinik davranışların azaldığını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma sonuçları da önceki araştırmaların bulgularını destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel sinizm 'in tüm alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı negatif yönde ilişki ve örneklem grubu öğretmenlerin örgütsel adalet algısı yüksek, örgütsel sinik davranış gösterme eğilimlerinin ise düşük olduğu bulunmuştur (Özcan, 2014). Koroğlu (2015)'nin, Gök (2019)'un, Acaray (2019) ile Kılıç ve Toker (2020)'in yapmış oldukları çalışmalar da diğer araştırmaları destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Ayrıca ilgili kavramları, Özgen (2016)'in örgüt uyumu, Akerdoğan (2017)'in performans değerlendirme, Köse (2018)'nin örgütsel sessizlik ile birlikte incelediği araştırma sonuçları ise yalnızca örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye değil bu ilişkinin örgütsel süreçlerdeki farklı dinamikler üzerindeki etkisini de dikkat çekmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm'in ayrı ayrı örgütsel süreçler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde ise her iki kavramında liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel tükenmişlik gibi benzer kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir (Kocabaş & Köse, 2024; Kılıç & Toker, 2020; Vardarlier & İncesu, 2021). Bu bağlamda Greenberg (1990)'inde belirttiği gibi örgütlerdeki davranışları anlamlandırma da sosyal adalet ve kişiler arasındaki ilişkilerdeki adalet beklentisi önemli role sahiptir.

3. SONUÇ

İnsanoğlu, ilk çağlardan bu yana adaleti ne olduğu konusunda fikir birliğine varamamış olsa da adaletin olmadığı bir dünya da yaşamının mümkün olmadığı konusunda hemfikir olduğu görülmektedir. Adalet, farklı felsefi, dini, kültürel, siyasal yapılarda farklı anlamlar ve yorumlar taşıyor olsa da adaletin temel unsurları olarak kabul edilen eşitlik, hakkaniyet, dürüstlük, özgürlük, sorumluluk ve sosyal düzen hemen her toplumun ulaşmak istediği gelişmişlik hedefleridir. İnsanların, özgürlük ve güvenliğini sağlamak, toplumlarda birlik ve beraberliği teşvik etmek, ekonomik kalkınmayı ve refahı artırmak ve tüm insanlığın barış ve güvenlik içinde yaşamasını

sağlamak için adaletin sağlanması ve korunması esastır. Adam Smith'in ifadesi ile "adil toplum" en iyi toplum olmayabilir ama sosyal düzenin ya da toplumsal varlığın temelinde adalet yer almaktadır. Bir başka ifade ile Adam Smith'in vurguladığı sosyal düzen ya da toplumsal varlığın sürdürülmesi için gerekli olan adalet, Rawls'ın deyişiyle "sosyal kurumların birincil erdemi"dir. Ve örgütlerde, sosyal kurumlardır. Dolayısıyla bireyler, adaletin olup olmadığına makro düzeyde toplum, mikro düzeyde ise toplumun alt sistemleri olan örgütlerdeki deneyimleri ile karar vermektedirler. Toplumsal bağlamda, üyelerinin temel hak ve özgürlükleri olarak sosyal adalet prensiplerini uygulayan bir toplumda yaşayan bireyin, o topluma ilişkin adalet algısı ile tam tersi sosyal adalet prensipleri ile çelişen uygulamalara maruz kalan bireyin yaşadığı topluma ilişkin adalet algısı doğal olarak aynı olmayacaktır. Ayrıca toplumu oluşturan bireylerin toplumun adil olup olmadığına ilişkin algılarının, adaletin farklı yönleri ile karşılaştıkları toplumsal kurumlar yani örgütler aracılığıyla geliştiği göz önüne alındığında, toplumsal adaleti, örgütsel adaletten ya da örgütsel adaleti toplumsal adaletten bağımsız değerlendirmenin mümkün olamayacağı görülmektedir. Dolayısıyla gerek toplumların gerekse örgütlerin temel kaynakları olan insanların bu durumlara nasıl tepki verdikleri ya da onların tutumlarının, davranışlarının nasıl değiştiğinin anlaşılması gerekmektedir. Bu noktada yaşadığı toplumun adil olmadığına inanarak olumsuz tutum sergileyen insanların davranışlarını açıklamada kullanılan "Sinizm" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Diğerlerinin adil, dürüst olmadığına, herkesin kendi çıkarlarını düşündüğü inancı ile çevresine karşı olumsuz duygu ve davranışlarla yaklaşan sinik bireyler, dış dünyaya ve insanlara olan güven duygularını kaybetmişlerdir. İlgili literatür bu bireylerin davranışlarına sebep olan faktörler ile ilgili olarak kişilik özellikleri ve çevresel dinamiklere vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla kişiliğinde kalıtım ve çevrenin etkileşimi ile oluşan bir yapı olduğu göz önüne alındığında sinizm'in adil olmayan bir dünyaya bir tepki olabileceği düşünülebilir: kendisine adil davranmayan topluma, kendi ihtiyaçlarını adilane şekilde karşılamayan yani emeğinin karşılığını vermeyen örgüte "sizler hakkındaki olumlu düşüncelerimi kaybettim, sizlere inanmıyorum, sizin üyeniz olmak iyi hissettirmiyor ve artık sizler için herhangi bir olumlu davranışı benden beklemeyin" demenin farklı bir yolu olabilir. Bu durum ise bireyin inandığı diğerlerinin adil, dürüst olmadığı sadece kendilerini düşündüğü inancının kendi yaşamında da tezahür etmesine sebep olabilir.

Sonuç olarak, toplumun adil olmadığını düşündüğünüzde örgütlerin adil olup olmadığını sorgulamanız doğal; örgütlerinin adil olmadığını

düşündüğünüz bir toplumun adil olacağına inanmanız kolay olmayacaktır. Bu durumdaki bir birey şüphe ve güvensizlikle kendini koruyacak yollar aramaya çalışacak ve adil olmayan bir dünyada o da herkes gibi sadece kendi çıkarlarını düşünen, başkalarına yardım etmeyen bir bireye dönüşebilecektir. Böylelikle farkında olmadan adil olmadığını düşündüğü dünyanın bir parçası olabilecektir.

Bu döngüsel dinamikler bağlamında, her yerde herkes için adaletin insanlığın devamı için vazgeçilmez olduğu ve bunun sağlanabilmesi için disiplinler arası çalışmaların bireyin gündelik hayatına dokunmadıkça değişimin çok zor olacağı söylenebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu araştırma için devlet, ticari şirket ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerden herhangi bir yardım alınmamıştır.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %70, 2. Yazarın katkı oranı ise %30'dur.

Çıkar Çatışması: Çalışmayı yürüten yazarların hiçbir şekilde çıkar çatışması söz konusu değildir.

Etik Onay: Makale literatür temelli olduğu için etik onay alınmamıştır.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Anket çalışması olmadığından onay formu kullanılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 197-214.
- Aktaş, Z. (2024). 'Leviathan' ve adalet: Hobbes'un adalet temellendirmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 64, 215-229.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arık, F. (2019). Sosyal adalet için sosyal politika. İçinde M. Çakır (Eds.), *Sosyal adalet kuramında güncel tartışmalar: Doğu batı ekseninde farklılaşan izdüşümleri içinde* (s. 120-140). İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Aydın, G. Ç. (2022). *Amartya Sen'de özgürlük, eşitlik ve adalet: Sosyal haklar açısından bir değerlendirme*. Eğitim Yayınevi.
- Aydın, Y. (2022). Thomas Hobbes ve John Rawls'da doğal durum ve toplumsal sözleşme. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(6), 437-458.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Worth Publishers.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *American Psychological Society*, 9(3), 75-78.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 324-339.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Yayımlanmamış doktora tezi). The University of Cincinnati.
- Cengiz, E. (2023). Bir adalet kritiği: John Rawls'ın adalet anlayışı hakkında. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 556-579.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Eds.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165-210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). Wiley.
- Çağlar, A. F. (2023). Stoa felsefesinin Thomas Hobbes'un siyaset felsefesi üzerindeki etkileri. *İnsan ve Toplum*, 14(2), 68-86.
- Çakır, M. (2017). Geçmişten günümüze "sosyal adalet". *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 560-572.
- Çoban, R. (2017). Sosyal adalet, eşitlik ve sosyal hizmet. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 252-260.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dworkin, R. (2007). *Hakları ciddiye almak*. Çev. A. U. Türkbağ. Dost Kitabevi.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). The testing of scales on organizational cynicism at a company in Turkey. In *15th Proceedings of the National Management and Organization Congress*, Sakarya University (pp. 514-524).
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Gök, A. (2019). Dağıtımdan tanınmaya toplumsal adaletin anlamı. *International Journal of Political Science and Urban Studies*, 7(1), 236-259.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Güriz, A. (1990). Adalet kavramı. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 7(1), 11-20.
- Güriz, A. (2001). Adalet kavramının belirsizliği. İçinde B. Çotuksöken (Eds.), *Cumhuriyet döneminde Türkiye'de öğretim ve araştırma alanı olarak felsefe içinde* (s. 315-330). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel

- sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- Hobbes, T. (2009). *Leviathan*. Penguin Classics.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Yayımlanmamış doktora tezi). The Florida State University.
- Kabadayı, T. (2013). "Hakkaniyet" adaletin temelidir. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 49-57.
- Kanbur, E., & Canbek, M. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 36-57.
- Kanter, D., & Mirvis, P. (1990). Managing a cynical workforce. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 4(2), 30-35.
- Kılıç, S., & Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 288-303.
- Kılıç, T., Kaya, A., & Özaraz, S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 337-347.
- Kıbar, S. (2017). Dört bireyci kuramın toplumsal adalet sorununu ele alışlarındaki temel varsayımlarının bir eleştirisi. *Kayı: Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 28, 1-16.
- Kocabaş, D. A., & Köse, E. K. (2024). Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-20.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in experimental social psychology/Academic Press*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lind, E. A., Tyler, T. R., Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Procedural justice in organizations. *The social psychology of procedural justice*, 173-202.
- Mill, J. S. (2003). *Düşünce ve tartışma özgürlüğü üstüne*. Çev. C. Aktaş, İstanbul: Koç Kültür Sanat ve Tanıtım Hizmetleri.
- Mill, J. S. (2005). Özgürlük üstüne ve seçme yazılar. Çev. A. Ertan, İstanbul: Belge Yayınları.
- Miller, D. (1999). *Principles of social justice*. Harvard University Press.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. Jossey-Bass/Wiley.
- Nozick, R. (2000). *Anarşi, devlet ve ütopya*. Çev. A. Oktay. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Okşar, M. (2009). Sosyal adaletin onuncu köye sürgünü. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 106-122.
- Oktal, Ö., & Erkara, C. (2020). Genel sinizmin örgütsel sinizme etkisi: Kuşaklararası bir karşılaştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 589-614.
- Plato. (2004). *The Republic* (C. D. C. Reeve, Ed. & Trans.). Hackett Publishing.
- Rawls, J. (2017). *Bir adalet teorisi*. Çev. V. A. Coşar. Phoenix Yayınları.
- Rotter, J. R. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.
- Serpen, A. S. B., Duyan, V., & Aldoğan, E. U. (2014). Sosyal adalet savunuculuğu ölçeği güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25(1), 21-34.
- Stouffer, S. A. (1949). An analysis of conflicting social norms. *American Sociological Review*, 14(6), 707-717.
- Sunal, O. (2011). Sosyal politika: Sosyal adalet açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3), 283-305.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Taştan, S. B. (2015). Örgütsel güven ve sosyal adalet algısının örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 13-58.
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism.

European Journal of Social Psychology, 9(2), 187-204.

Tülübaşı, T. (2021). Öncel ve çıktılarıyla akademisyenlerde örgütsel adalet algısı: Türkiye’de yapılmış çalışmaların sistematik analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 43-61.

Vardarlier, P., & İncesu, E. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili tez çalışmalarının incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 704-727.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 357-381.

Wu, C., Nuebert, M., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perception. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43(3), 327-351.

Yazıcıoğlu, İ., & Gençer, E. Ö. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 106-119.

Yıldırım, F. (2011). Üniversite gençliği “sosyal adalet” ten ne anlıyor? Sosyal adalet ilkelerinin sosyal adalet algısı üzerindeki etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 25(25), 113-124.

Yılmaz, A. (2018). Adalet ve sosyal düzen arayışında özgürlük ve eşitlik çatışması. *Liberal Düşünce Dergisi*, 23(89), 65-76.

Yılmaz, A. (2024). Örgütsel adalet algısının çalışanların prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 67, 69-78.