



SOSYAL MUCIT ACADEMIC REVIEW



“

**VOL : 5
ISSUE : 4
2024**

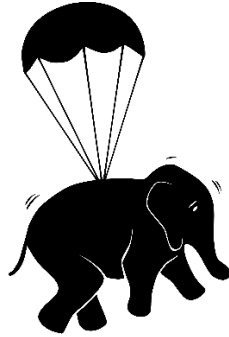
”

“
**SOCIOLOGY OF
ECONOMY, WORK
AND ORGANIZATIONS**”



ARALIK/DECEMBER - CİLT/VOL: 05 - SAYI/ISSUE: 04 - e-ISSN: 2718-1081

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW



SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW
SMAR®

Sosyal Mucit Academic Review Smar©

3 Ayda Bir Yayınlanan Hakemli Dergi • A Peer-Reviewed Academic Journal Published Quarterly
Aralık/December 2024 • Sayı/Issue: 05 • No/Vol: 04 • e-ISSN: 2718-1081

İmtiyaz Sahibi • Owner

Erhan Aydın

Baş Editörler / Editor-in-Chiefs

Erhan Aydın

Ruoqi Geng

Mushfiqur Rahman

Yardımcı Editörler / Associate Editors

Çiğdem Karış

İnan Eryılmaz

Abdulaziz Elwalda

Alan Editörleri / Field Editors

Emir Özeren

İsmail Erkan

Mustafa Erhan Bilman

Betül Hayrullahoğlu

Rahmi Saylık

Ciaran Mcfadden

Siddik Bozkurt

Nihal Yazıcı

Cihat Erbil

Dil Editörleri / Language Editors

Tuğba Erhan

Baş Asistan Editör / Asistant Editor in Chief

Yusuf Alparslan Dibek

Asistan Editörler / Asistant Editors

Ayşe Narin

Meryem Gül

Melis Karkuş

Melis Uysal

Yayın Danışma Kurulu / Editorial Advisory Board

Aidan Mckearney, London South Bank University, United Kingdom

Metin Işık, Sakarya University, Turkey

Akarawat Jatuphatwarodom, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Chompoonut Amchang, Burapha University, Thailand

Hasan Güllüpunar, Suleyman Demirel University, Turkey

Çağrı Bulut, Yasar University, Turkey

Juthathip Suraraksa, Burapha University, Thailand

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

Tasarım / Design

Yusuf Alparslan Dibek

Kapak Tasarım / Cover Design

Muhammed Zübeyr Uygur

Malton London Yönetim Organizasyon Danışmanlık

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

Tel / Phone: +90 553 913 43 35

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

web sayfası / web pages:

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

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

<https://twitter.com/JournalSmar>

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

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

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden

From Editor

Erhan Aydın • Ruoqi Geng • Mushfiqur Rahmanvi

Araştırma Makaleleri • Research Articles

Akademide Meşru Olmayan Görevler: Sosyal Bilimler Akademisyenlerinin Deneyimleri Üzerine Fenomenolojik Bir İnceleme

Illegitimate Tasks in Academia: A Phenomenological Study on the Experiences of Social Science Academics

Nur Ayça Öztürk-Türkmen • Ethem Duygulu.....498

Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması

Turkish Adaptation of the Compassionate Leadership Scale: Reliability and Validity Study

Yurdanur Çalışkan • İbrahim Efe Efeoğlu553

İş Güvensizliği Algısının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Benlik Saygısının Aracılık Rolü

The Mediating Role of Self-Esteem in the Effect of Job Insecurity Perceptions on Social Loafing Behavior

Seda Mumlu Karanfil • Sarp Gün.....557

Kavramsal Makaleler • Conceptual Articles

Emeğin Ötesinde Vasıfsızlaştırma: Platform Kapitalizmi ve Pazarın Dönüşümü

Deskilling Beyond Labor: Platform Capitalism and Transformation of Market

Yusuf Avcı • Selim Yazıcı.....584

Meslek Aşkı (Calling) Olgusu: Kavramsal Bir İnceleme

The Phenomenon of Calling: A Conceptual Review

Sinem Baysal • Ethem Duygulu.....599

Dear Readers,

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) SMAR is glad to present the fifth volume and fourth issue to the readers. The SMAR continues to increase its committee members with national and international participants day by day.

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

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

These questions guide the potential authors of the SMAR to structure their research. I emphasise them as critical questions because a paper's clarity and communication are important to reaching more academic and non-academic individuals. I hope the SMAR journal will achieve its aims day by day. Having adopted the aforementioned aims, the journal publishes five articles on this issue. Within these articles, the authors focus on the topics of "Illegitimate Tasks in Academia", "Turkish Adaptation of the Compassionate Leadership Scale", "The Mediating Role of Self-Esteem in the Effect of Job Insecurity Perceptions on Social Loafing Behavior", "Platform Capitalism and Transformation of Market" and "The Phenomenon of Calling".

We hope you enjoy reading this issue and also, we look forward to seeing your contribution to the SMAR journal.

With kindest regards,

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

Sevgili Okurlar

Sosyal Mucit Academic Review, beşinci cilt dördüncü sayısını sizlere takdim etmekten mutluluk duyuyoruz. SMAR ulusal ve uluslararası katılımcılarla her geçen gün kadrosunu geliştirmeye devam etmektedir.

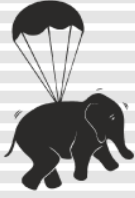
Bilindiği üzere SMAR; politika, ekonomi, sosyoloji, teknoloji ve çevre gibi toplumsal konularda sistematik bakış açısına sahip bireyleri sosyal mucit olarak adlandırmaktır. Sosyal Mucit'in temel hedefi, akademik tartışma konuları ile toplum arasında bir bağ kurarak toplumsal sorunları tespit etmek ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirmektir. Bu bağlamda SMAR, sistematik bilgi oluşturmaya amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için SMAR kritik sorunları gündeme getiren ve bu sorunlara çözüm önerisi sunan araştırmalara yer vermektedir. Söz konusu araştırmalara ait araştırma soruları şu üç ana kapsama odaklanmalıdır;

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

Yazar adayları bu araştırma sorularını rehber edinerek çalışmalarını yapılandırabilirler. Soruları özellikle vurguluyorum çünkü dergiye gönderilecek olan makalelerin yalnızca akademik camiaya değil aynı zamanda toplumsal tabana da ulaşmasını önemsemekteyiz. Umarız her geçen gün SMAR dergisi hedeflerine emin ve sağlam adımlarla ulaşır. Bu amaç ve vizyon doğrultusunda SMAR'ın bu sayısında beş makale yer almaktadır. Bu makalelerde, yazarlar "Akademide Meşru Olmayan Görevler", "Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması", "İş Güvensizliği Algısının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Benlik Saygısının Aracılık Rolü", "Platform Kapitalizmi ve Pazarın Dönüşümü" ve "Meslek Aşkı (Calling) Olgusu" konularına odaklanmışlardır.

Sayıyı okumaktan keyif almanızı diliyoruz ve SMAR dergisine katkı sağlamanızı dört gözle bekliyoruz.

En içten dileklerimizle,
Doç. Dr. Erhan AYDIN, Doç. Dr. Ruoqi Geng ve Dr. Mushfiqur Rahman



*Illegitimate Tasks in Academia: A Phenomenological Study on the Experiences of Social Science Academics**

Nur Ayça Öztürk-Türkmen¹ Ethem Duygulu²

Received/ Başvuru: 19.11.2024

Accepted/ Kabul: 24.12.2024

Published/ Yayın: 31.12.2024

Abstract

The concept of “illegitimate tasks” (ILT) refers to tasks assigned to employees that fall outside their professional role definitions and are perceived as unnecessary or unreasonable. ILT has gained attention as a stress-inducing factor affecting employees’ well-being and sense of self, distinguishing it from other occupational stress sources. This study explores how social science academics in Türkiye perceive and experience ILT, their coping mechanisms, and the individual and organizational implications. A phenomenological study was conducted with 40 academics from various levels and institutions through semi-structured, in-depth interviews. Findings reveal that most participants view their profession as encompassing lecturing and research, with irrational tasks being more frequent than unnecessary ones. Research assistants and assistant professors bear the heaviest burden of such tasks. ILT causes were categorized into two groups: those related to human resource capacity and those stemming from organizational processes. ILT results in relational issues (deteriorating relationships, reduced tolerance), physiological effects (sleep problems, fatigue), psychological impacts (anger, worthlessness, depressive moods), and work-related consequences (role conflict, diminished reputation, reduced commitment). Addressing ILT requires supervisors to offer social support through clear communication, define job roles at the institutional level, and ensure fair task distribution. This study contributes to the ILT literature by examining its antecedents, effects, and mitigation strategies in academia.

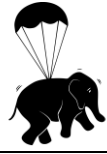
Keywords: illegitimate tasks (ILT), tasks out of professional norms, unnecessary tasks, unreasonable tasks, academia, phenomenology

* This article is derived from the doctoral dissertation titled “An Exploratory Study on the Concept of Illegitimate Tasks” by Öztürk, N. A.

* Ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee for Scientific Research and Publication Ethics in Social and Human Sciences at Dokuz Eylül University, with decision number 2023/6 dated April 25, 2023.

¹ Research Assistant Dr., Dokuz Eylül University, Türkiye, ayca.ozturk@deu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1682-7558

² Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Türkiye, ethem.duygulu@deu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5054-5795



Akademide Meşru Olmayan Görevler: Sosyal Bilimler Akademisyenlerinin Deneyimleri Üzerine Fenomenolojik Bir İnceleme

Öz

Meşru olmayan görevler (MOG) kavramı, çalışanların mesleki rol tanımlarının dışında kalan, gereksiz veya mantıksız olarak algıladıkları görevleri ifade eder. Bu kavram, son yıllarda işle ilgili stres faktörleri üzerine tartışmalarda öne çıkmıştır. Kısaca, MOG çalışanlardan mesleki sorumluluklarının dışında üstlenmeleri beklenen görevleri kapsar ve bu durum, çalışanların iyi oluşlarını etkileyen, benlik algılarına zarar verebilen bir stres faktörüdür. Bu araştırma, Türkiye'deki sosyal bilimler akademisyenlerinin MOG'a bakış açılarını, bu görevleri nasıl deneyimlediklerini, tepkilerini ve başa çıkma yollarını incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, bu görevlerin bireysel ve kurumsal etkileri araştırılmıştır. Büyükşehir, bölgesel, devlet ve vakıf üniversitelerinden farklı unvanlardaki 40 akademisyenle yarı yapılandırılmış görüşmelere dayalı fenomenolojik bir araştırma yapılmıştır. Bulgular, katılımcıların çoğunun mesleği ders verme ve araştırma olmak üzere iki boyutta gördüğünü ve mantıksız görevlerle gereksiz görevlere göre daha sık karşılaştığını göstermiştir. En ağır yük ise araştırma görevlileri ve doktor öğretim üyelerinin üzerindedir. MOG'un nedenleri insan kaynağı kapasitesi ile örgütsel süreçlere bağlanmaktadır. MOG, ilişkilerin bozulması, toleransın azalması; uyku sorunları, yorgunluk; öfke, değersizlik hissi, depresif ruh hali gibi sonuçlara yol açmaktadır. Ayrıca rol çatışması, belirsizlik, mesleki itibar kaybı ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi işle ilgili etkileri vardır. Amirlerin sosyal destek sunması, görev tanımlarının netleştirilmesi ve adil görev dağılımı, MOG'un etkilerini azaltmada önemlidir.

Anahtar Kelimeler: meşru olmayan görevler (MOG), mesleki norm dışı görevler, gereksiz görevler, mantıksız görevler, akademi, fenomenoloji



1. INTRODUCTION

Illegitimate tasks (ILT), conceptualized as tasks expected of employees despite falling outside the scope of their defined roles, have become a focal point in academic discussions within recent literature. In organizational behavior research, ILT represents a relatively new area of exploration, with a key distinction from other occupational stressors: employees perceive these tasks as unreasonable and meaningless, prompting them to question the nature of their work. In other words, ILT are rooted in employees' subjective assessments and perceptions (Semmer et al., 2007, p.43). The concept of ILT is examined in two dimensions—unreasonable tasks and unnecessary tasks. Its theoretical background is grounded in theories such as the Stress-as-Offense-to-Self (SOS) model (Semmer et al., 2007, p.45), Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 2001, p.342), and role theory (Semmer et al., 2010, p.73).

The concept of "illegitimate tasks," which refers to tasks assigned to employees that fall outside their professional role definitions and are perceived as unnecessary and unreasonable, has increasingly become a significant part of the literature on job stress and stress-inducing task elements, particularly in recent years. It has been observed that studies in the literature on this topic often do not address the relational and social dimensions within organizations or their impact on professional perception. Furthermore, research on illegitimate tasks in the local literature remains quite limited. This study aims to address this gap by exploring how social science academics in Türkiye's higher education sector perceive illegitimate tasks, the dimensions in which they experience them, the reasons behind ILT, and the individual and organizational outcomes that result from these experiences. With this aim in mind, the research questions the study focuses on are as follows: how academics working in the field of Social Sciences in Türkiye perceive their professional roles, how illegitimate tasks are perceived and experienced by academics, the reasons for illegitimate tasks based on participants' perceptions, and what the key processes and outcomes of illegitimate tasks are for academics.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. The Concept of Illegitimate Tasks (ILT)

The concept of "illegitimate tasks" (ILT), referring to tasks assigned to employees that fall outside their professional role definitions and are perceived by employees as unnecessary and unreasonable, is defined as a stress factor involving tasks that should not be expected of employees within the norms and accepted standards related to their profession (Semmer et al., 2007, p.43).

Employees who perceive tasks as ILT experience stress due to a sense of threat to their self-concept. This perception leads to role ambiguity or role conflict, fostering a sense of injustice. ILT can pressure employees by hindering their ability to meet desired performance goals (Akyürek and Can, 2021, p.240). Since ILT is inconsistent with employees' pursuit of a positive



self-assessment, it has the potential to pose a threat to their self-perception (Alicke and Sedikides, 2009, p.3).

These conceptual relationships regarding tasks have not been sufficiently discussed in the occupational stress literature (Akyürek and Can, 2021, p.242). Moreover, ILT serve as obstructive stressors because they represent an individual threat source for employees. Voluntary tasks, such as organizational citizenship behaviors, are not considered within the ILT framework (Eatough et al., 2016, p.110). For a task to be perceived as ILT, it does not necessarily have to be inherently negative or detrimental (Akyürek and Can, 2021, p.240). A task perceived as an ILT by one employee may not be viewed the same way by another. Similarly, a task deemed legitimate within one profession may be perceived as illegitimate in another (Semmer et al., 2010, p.73). For example, while changing a patient's bed is a legitimate task for a caregiver, it is not considered legitimate for a nurse.

2.2. Dimensions of Illegitimate Tasks (ILT)

ILT is evaluated in two sub-dimensions: unnecessary and unreasonable tasks (Semmer et al., 2007, p.44). Unnecessary tasks are those that could be completed with minimal effort or may not need to be done at all if better organized. In such cases, employees may think, "There's no need for me to do this" (Öztürk and Duygulu, 2023, p.139). An example of this type of task is filling out documents that no one ever sees or uses (Eatough et al., 2016). A clear example of an unnecessary task would be requiring a specialist doctor to prepare numerous reports on paper and digitally, rather than allowing them to focus on patient care or further research (Basinska and Dåderman, 2023).

Tasks are classified as unnecessary under the following conditions: (1) if the task does not need to be done at all, (2) if the task is meaningless, (3) if it could be completed with less effort through better organization, (4) if it could be done with less effort if others made fewer errors, or (5) if it reflects the supervisor's preferences rather than actual requirements (Jacobshagen, 2006; Semmer et al., 2015).

Unreasonable tasks are those that do not align with the employee's professional role and position, fall outside the acceptable boundaries of the profession, and thus should not be expected of them (Semmer et al., 2010; 2015). Such tasks prompt employees to think, "I shouldn't be the one doing this" (Akyürek, 2020). An example of an unreasonable task would be asking an employee to handle their supervisor's dry cleaning (Pindek et al., 2019, p.232). Unreasonable tasks contradict employees' professional roles and can disrupt the psychological contract between employees and their employers (Björk et al., 2013). For instance, requesting a private school teacher to collect donations from parents exemplifies unreasonable tasks (Akyürek, 2020).

Tasks are classified as unreasonable under the following conditions: (1) if the task should be performed by someone else, (2) if it falls outside the employee's defined responsibilities, (3) if



it places the employee in a difficult position, or (4) if the assignment is perceived as unfair (Jacobshagen, 2006). Unreasonable tasks undermine employees' professional identity by overstepping and eroding professional boundaries and principles (Semmer et al., 2007). A task may also be perceived as ILT if it exceeds the skills and knowledge required for the employee's position (Akyürek and Can, 2021). For instance, a newly enrolled master's student working as a research assistant may be asked to independently teach a course that should be conducted by a faculty member with a PhD in the field.

2.3. Theoretical Background

ILT's theoretical background is grounded in theories such as the Stress-as-Offense-to-Self (SOS) model (Semmer et al., 2007, p.45), Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 2001, p.342), and role theory (Semmer et al., 2010, p.73).

The Stress-as-Offense-to-Self (SOS) theory focuses on individuals' efforts to preserve both personal and social self-esteem, with failure to do so resulting in stress (Semmer et al., 2010, p.73; 2015, p.34). Illegitimate tasks undermine employees' self-esteem and social respect by evoking feelings of belittlement and worthlessness, leading to stressful situations (Akyürek and Can, 2021). In the literature, this is referred to as stress through insufficiency and stress through disrespect (Semmer et al., 2007). Unreasonable tasks threaten professional identity, while unnecessary tasks evoke a sense of inadequacy due to their lack of meaning (Eatough et al., 2016). These findings highlight illegitimate tasks as a unique social stressor.

The Conservation of Resources (COR) Theory emphasizes individuals' efforts to acquire, protect, and expand valued resources. Stress arises when there is a threat to resources, a loss of resources, or insufficient acquisition of new resources despite resource utilization (Yürür, 2011, p.109). According to the theory, resource loss is more impactful than resource gain and is strongly associated with emotional stress (Hobfoll, 2001; Hobfoll and Lilly, 1993). Illegitimate tasks (ILT) can cause resource loss by hindering the utilization of essential professional elements and threatening professional identity and task processes, thereby limiting new resource acquisition. Given the interaction between resource loss and gain, ILT may create a context that fosters a loss cycle by preventing the formation of new resources.

Role theory highlights that individuals' social status and expectations are based on roles and that professional roles are a significant part of social identity (Biddle, 1986; Haslam and Ellemers, 2005). Professional roles are integral to one's identity and self, providing a sense of meaning and purpose (Thoits, 1991; Sluss and Ashforth, 2007). According to role theory, undefined or conflicting job roles lead to role conflict, causing stress and negatively impacting productivity (Rizzo et al., 1970; cited in Güğerçin and Sığircıkoğlu, 2019, p.154). While the affirmation of professional identity enhances self-esteem and pride, threats to this identity can result in adverse outcomes. Illegitimate tasks (ILT) exemplify "person-role conflict" by reflecting a misalignment between an individual's internal values and the expected role behavior.



3. METHOD

3.1. Research Questions

The fieldwork of this study focuses on academics from various ranks and levels in the social sciences across metropolitan and regional areas, as well as public and foundation universities in Türkiye. The main research problem is to uncover the ILT experiences encountered by these academics. The study's research questions aim to address this problem.

The research questions addressed in this study are as follows:

- 1) What are academics' perceptions of their professional roles?
- 2) How are ILT perceived and experienced by academics?
- 3) What are the reasons behind ILT?
- 4) What are the consequences of ILT for academics?

3.2. Research Design

The study adopts a phenomenological approach as its qualitative research design. This approach was chosen to understand how academics experiencing ILT within the context of higher education in Türkiye make sense of these experiences. Phenomenology is a qualitative research method that allows individuals to express their understanding, feelings, perspectives, and perceptions regarding a particular phenomenon or concept and is used to describe how they experience this phenomenon.

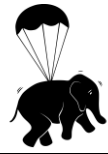
3.3. Data Collection Tool

A semi-structured interview form was used, with some interviews conducted face-to-face and others on online platforms. In-depth interviews included questions on the following topics:

- Professional values and attitudes
- The quality of relationships with colleagues and administrative supervisors
- The participant's experiences with ILT demands
- The effects of ILT on physiological, psychological, and work-related emotions, attitudes, and behaviors
- The causes/sources of ILT

3.4. Study Group

The study group consists of academics working in the field of social sciences within the context of higher education in Türkiye. The sample was narrowed to social science academics because the literature emphasizes that ILT vary across sectors and professions (Akyürek and Can, 2021). This selection was made with the assumption that social science academics are more likely to encounter similar ILT. In this context, participants were invited via email, and in-depth



interviews were conducted with those who responded positively. Subsequently, the sample was expanded using the snowball sampling method. The sample size (40 participants) was determined based on the point of data saturation.

The participants, numbered from P1 to P40, consist of 31 female and 9 male academics. Nearly half of the participants are research assistants and research assistants with doctoral degrees. Additionally, there are 5 lecturers with doctoral degrees, 10 assistant professors, 6 associate professors and 2 professors. Nine participants hold a master's degree, and 31 hold a doctoral degree. While 33 participants work in faculties, 5 work in vocational schools, and 2 work at institutes. Eleven participants hold administrative positions.

3.5. Data Analysis

The interviews lasted between 35 and 120 minutes. They were recorded via audio and later transcribed manually for all 40 interviews. The interviews were conducted in complete confidentiality. The interviews were conducted between November 2022 and March 2023. As a result of the transcription process, approximately 700 pages of data were generated. In large datasets, scanning documents can lead to "drowning" in the texts, and to ensure a more systematic coding process, it is necessary to use computer software (Sığrı, 2018). Therefore, MAXQDA software was used for coding and analyzing the transcribed interviews.

During the data coding process, both a deductive approach, which took into account the literature and theoretical frameworks, and the coding paradigm of Strauss and Corbin (1998) were utilized. The study employed open, axial, and selective coding techniques simultaneously. The method used for analyzing the data was thematic analysis.

4. FINDINGS

4.1. Theme 1: Academicians' Perception of Professional Roles

The theme of academics' professional role perception was examined under three different categories (Figure 1). These categories are perspective on the profession, tasks included in the professional role definition, and what academic identity represents in life.

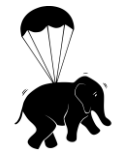
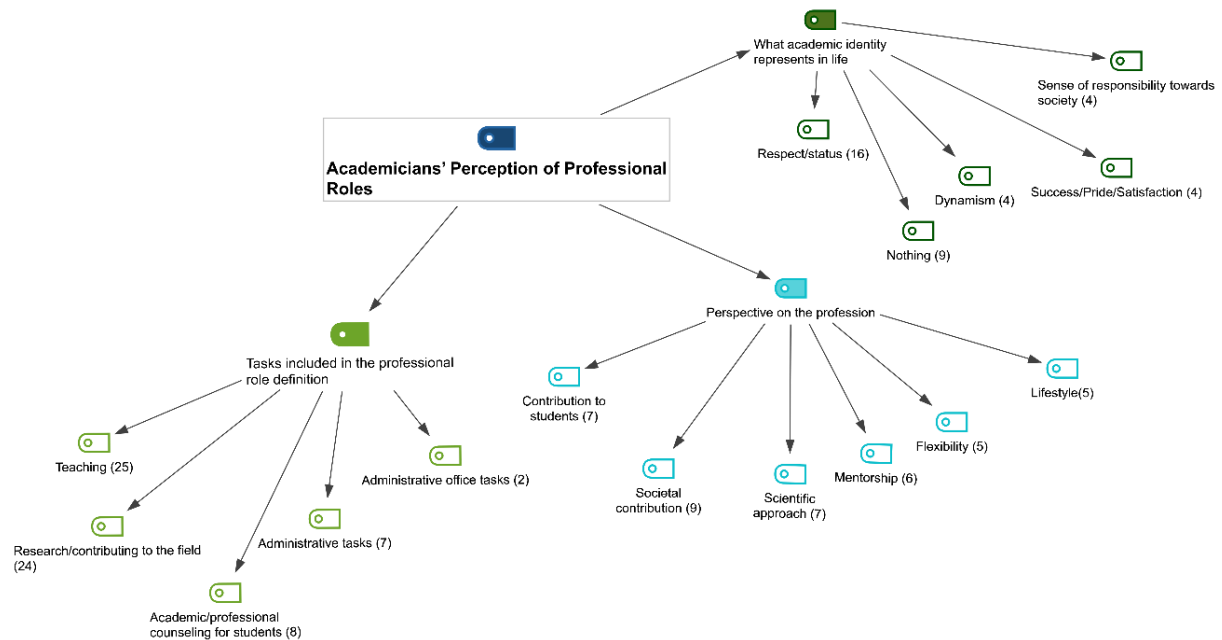
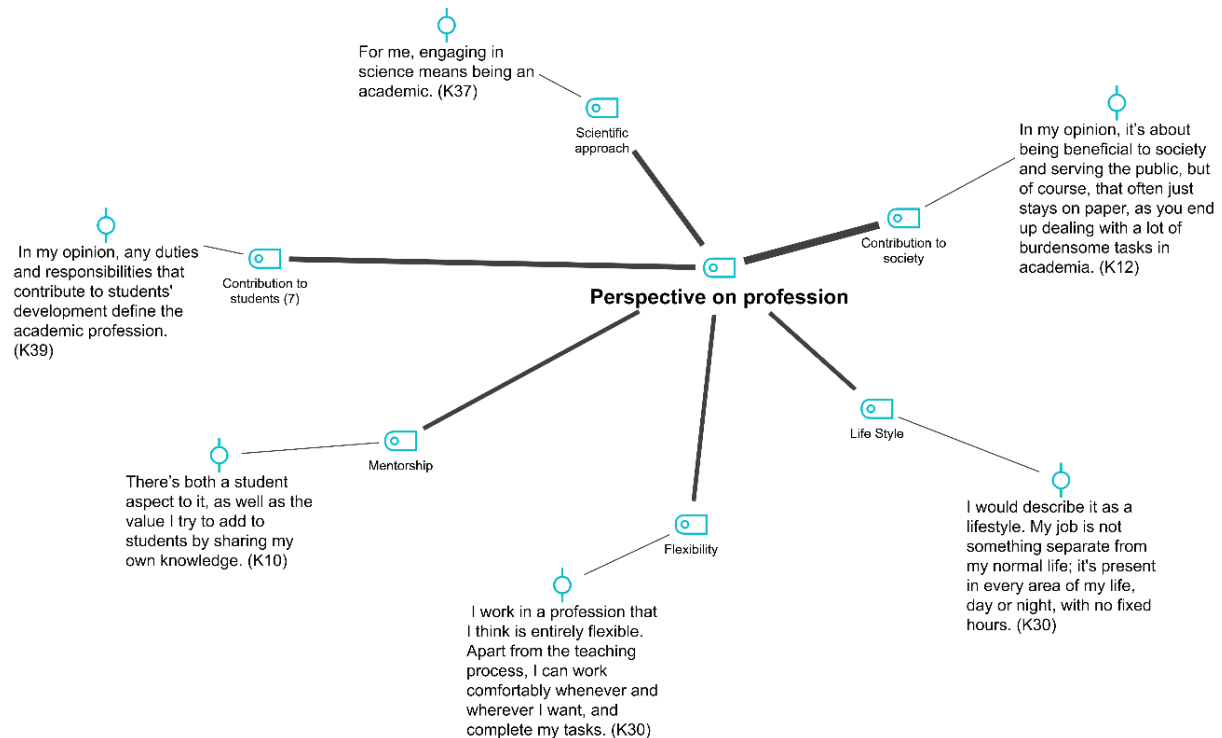


Figure 1. Categories and codes of the theme academics' professional role perception



The category of perspective on the profession is defined by 16 different codes (Figure 2). When asked what academia represents for them, participants predominantly responded with themes of contributing to society, scientific inquiry, and contributing to students' development.

Figure 2. Codes and quotations of the perspective on the profession category

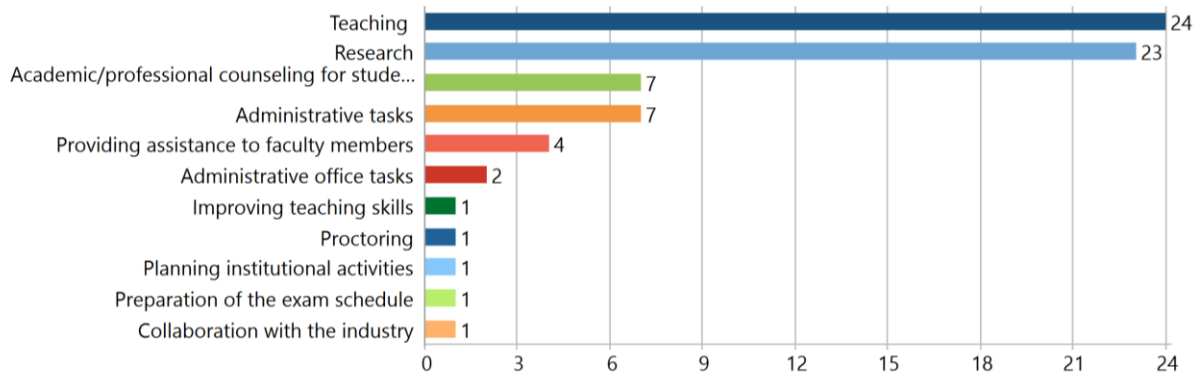


When asked about the tasks included in the role definition of academics, participants predominantly responded with teaching and conducting research/contributing to the field. Many



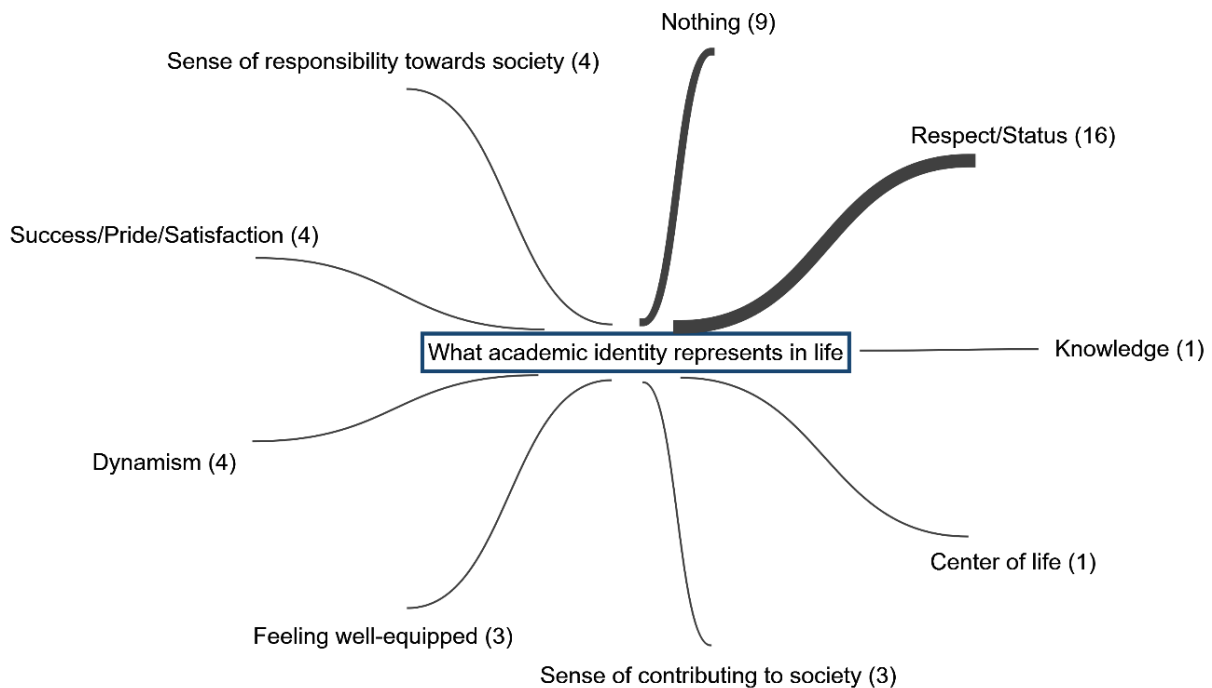
participants believe that the profession consists of two main dimensions: teaching and research (Figure 3).

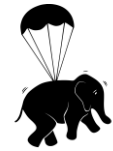
Figure 3. Frequency chart of codes related to tasks included in the professional role definition



When asked what academic identity represents in life, participants predominantly responded with respect/status. Participants who stated that academic identity means nothing in life rank second in terms of response frequency (Figure 4).

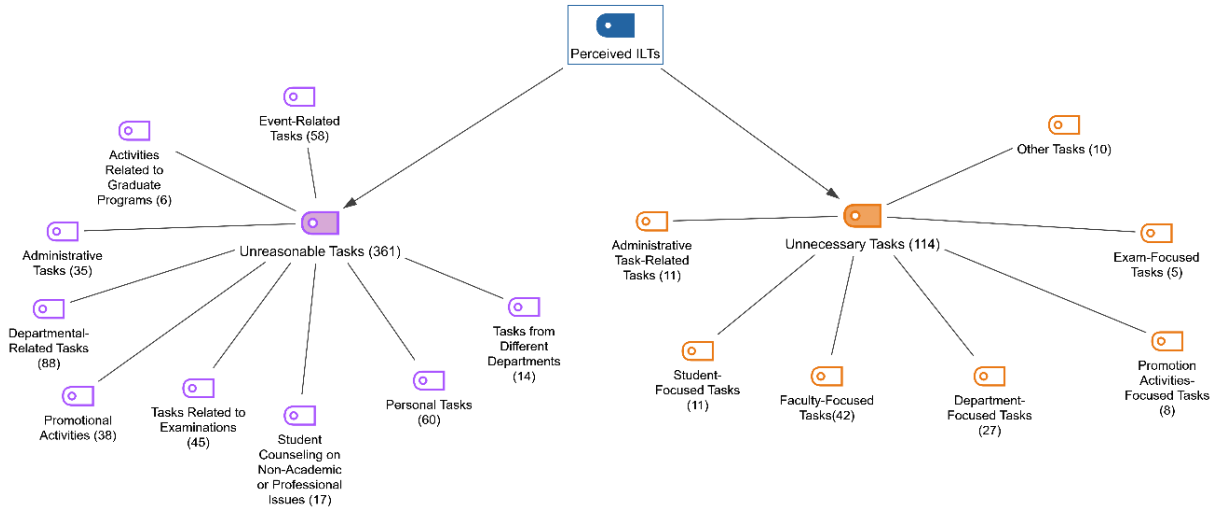
Figure 4. Codes and frequency of what academic identity represents in life





4.2. Theme 2: Perceived ILT

Figure 5. Representation of the frequency of codes for the categories and subcategories of perceived ILT



The theme of perceived ILT is examined under two different categories (unreasonable and unnecessary tasks) and 16 different subcategories. Looking at the frequency of codes, it is evident that participants encounter unreasonable tasks much more frequently than unnecessary tasks.

4.2.1. Category 1: Unnecessary Tasks

Figure 6. Participant-based frequency graph of subcategories for the unnecessary tasks category

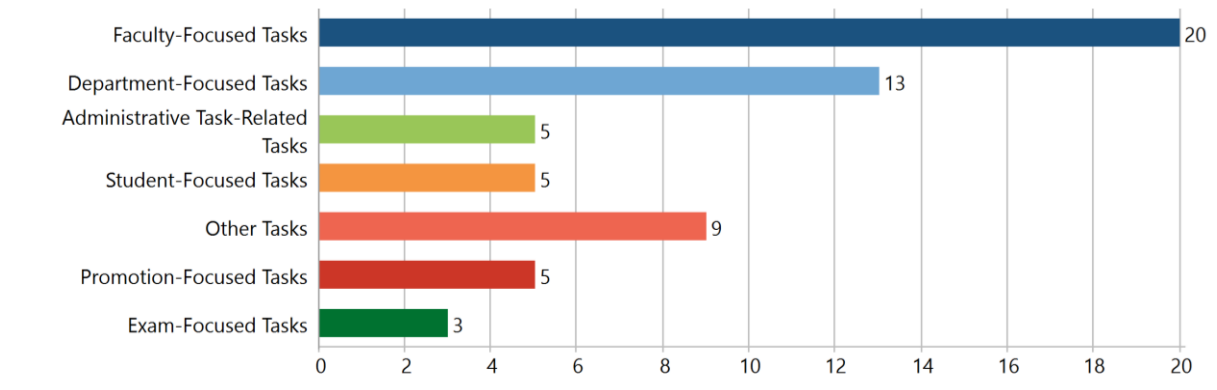
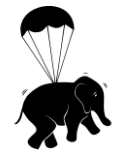


Figure 6 shows that the most encountered unnecessary tasks by participants were faculty-related tasks and department-related tasks. Since the graph in Figure 6 is a participant-based frequency graph, it can also be interpreted that 20 participants mentioned faculty-related unnecessary tasks, while 13 participants referred to department-related unnecessary tasks.



4.2.1.1. Subcategory 1: Faculty-Focused Tasks

The most frequently mentioned task within faculty-focused unnecessary tasks is the repetitive academic data entry requests. Thirteen out of forty participants identified repetitive academic data entries as unnecessary tasks. The participants view the need to input their academic data across multiple platforms, coupled with the frequency of these requests, as a waste of time. P23's views on the matter are as follows:

“These systems never seem to end, they don't interact with each other, and they are not integrated. I believe this is entirely unnecessary and a waste of time.” (P23)

Another unnecessary task mentioned by the participants is unproductive meetings. The participants describe meetings that lack sufficient content or those that could be held online but are instead conducted face-to-face as unnecessary. The frequent requests for performance targets have also been identified as another unnecessary task. P2's views on the matter are as follows:

“But we keep doing this strategic or reporting work, for example, constant quarterly and semi-annual reports. I don't understand it, I mean, we're not a business. How much did we sell this month? How much will we sell next month? Academic work takes much longer. There's a sort of data fetishism here. There's always data being collected.” (P2)

Regarding unnecessary formalization/bureaucracy, P24 states the following:

“There are standard, formalities-required writings; I just rewrite and send what I wrote last month. They don't say ‘if nothing has changed, don't write it,’ they say, ‘write it,’ and I have to rewrite it.” (P24)

4.2.1.2. Subcategory 2: Department-Focused Tasks

Thirteen participants provided feedback in the subcategory of department-focused unnecessary tasks. The preparation of department activity tables and Bologna-related paperwork are the most frequently mentioned topics in this category:

“Our activity reports; how many seminars were held in the department? Who conducted how many events? (...) Going back and asking the professor ‘What did you do last year?’ 10 times, or 2 times throughout the year...” (P30)

“The filling out of Bologna packages... First, we fill them out, and then they say, ‘do the upload like this.’ We fill them out again, and this time they say, ‘these are the general errors, fix them this way.’ They don't provide guidelines at first, and after we do it multiple times, it's as if the guidelines are created. Also, constant updates are requested.” (P11)



4.2.1.3. Subcategory 3: Administrative Task-Related Tasks

This subcategory pertains to participants with administrative tasks. The most frequently mentioned topic in this subcategory is the responsibility of attending official events/openings/meetings. P20, who works at a higher education institution located in the district, states that she attends most of the events in the city center on behalf of her superior because she lives in the city center. P23 mentions that she is constantly at an event, opening, or meeting and must dedicate a significant amount of time to these. P34 explains that the openings and protocol visits she is required to attend are completely beyond her control, and she feels her participation in most of these events is unnecessary. P22 shares that she is obliged to attend ceremonies unrelated to her work, such as those on national holidays like April 23, while P25, in his role as assistant dean, describes feeling like the dean's assistant, which provides an interesting perspective:

“When I was in the administrative part, I was supporting the dean, and I couldn’t focus on my academic work. For example, I had to attend an event at the rectorate that had nothing to do with me, at the dean’s request; instead of preparing for my associate professorship, my time was spent there. I was forced to attend events like AFAD (Disaster and Emergency Management Presidency) training or intercultural dinners, which I actually wouldn’t want to attend.” (P25)

P23, who served as assistant dean, mentioned that commissions are constantly being established at the university, and due to the lack of communication between these commissions, she must repeatedly perform the same tasks for different commissions. She also added that as the individuals in charge of the commissions change, the system is restructured according to the new administrator, and the same tasks are requested from the beginning once again.

4.2.1.4. Subcategory 4: Student-Focused Tasks

Another subcategory formed based on the participants’ views is student-focused unnecessary tasks. In this subcategory, the views are grouped under the code “tasks due to indirect communication (acting as a bridge).” Five out of forty participants stated that they have to act as intermediaries in students' communication through various channels. P7’s statement on the matter is as follows:

“(…) When issues like class schedules and paperwork, which should actually be handled by administrative staff or secretaries, are left to us, we end up going beyond academic tasks.” (P7)

4.2.1.5. Subcategory 5: Promotion-Focused Tasks

The most frequently mentioned task in promotion-focused activities is the responsibility of attending promotional days. P4 and P16’s statements on the matter are as follows:



“At university promotional days, in our tourism-oriented city, during a time when there are no students in the summer, they set up an unnecessary promotional booth in a shopping mall and assign research assistants to it.” (P4)

“After I became a doctor, I was assigned to promotional days at both universities; however, I was trying to promote a university that hadn’t even prepared its brochure.” (P16)

The statements of P26, who stated that they had a task to greet students coming from out of town at the station, are noteworthy:

“During registration periods, since students come from outside, and Eskişehir is a very central location, both on the railway and bus routes, professors are assigned to the bus station or train station. A booth is set up, and as a professor, you go there and welcome the students.” (P26)

4.2.1.6. Subcategory 6: Exam-Focused Tasks

The codes in the subcategory of exam-focused tasks, each with a participant-based code frequency of 1, include: preparing answer keys for exams, creating grade distribution charts, initialing exam papers, and unnecessary assignments for exam proctoring.

4.2.1.7. Subcategory 7: Other Tasks

In the subcategory of other tasks, the codes are divided into two categories: printing documents in a way that leads to paper waste and requesting tasks that will not be used or have not been fully assessed for feasibility. Nine participants shared their views on this matter.

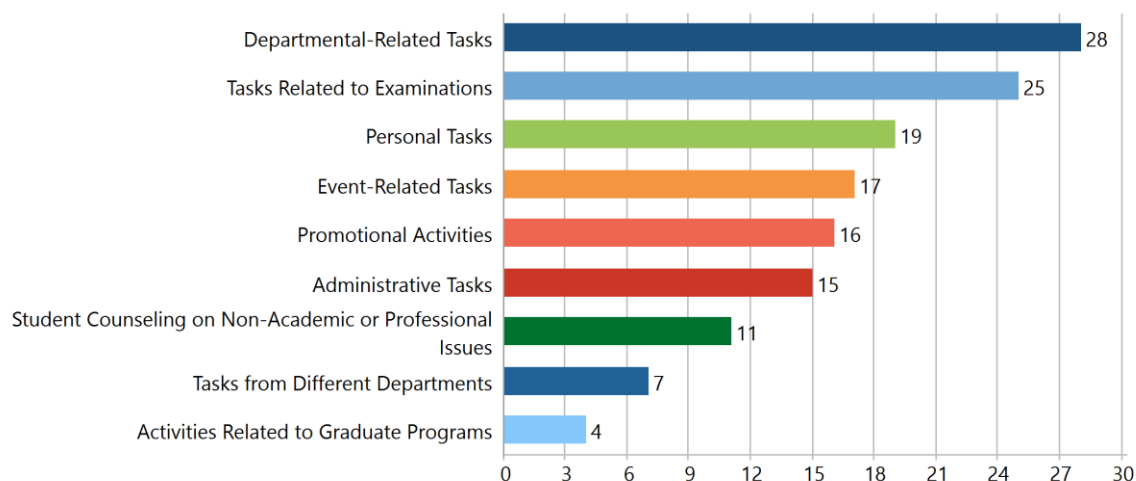
P8 stated that working on paper in a digital environment creates an unnecessary workload. P21 sees printing pages of exam venue announcements when they could be shared digitally, as a waste of time. P25 finds it unnecessary to print and sign documents for online education when the files are already stored in the system. P28 emphasized that keeping multiple copies of graduate student registration slips leads to paper waste and time loss. P29 is surprised that tasks, which are provided in electronic format, still require printing and signing, and cannot be solved with an e-signature.

P9, working at a private university, explained that during the pandemic, due to the perception that research assistants were not working, they were tasked with preparing materials for an elective course that was never offered, and the course was later removed from the curriculum. P22 mentioned that despite putting significant effort into quality-related work, all documents were rendered invalid due to a change in guidelines, and during this process, while they could have written an article or a book, they dedicated all their time to this task. P32 shared that they wasted two months on a task that had not been properly assessed for feasibility, while P40 stated that they believed most commission tasks were done merely to “appear to be completed.”



4.2.2. Category 2: Unreasonable Tasks

Figure 7. Participant-based frequency graph of subcategories related to the category of unreasonable tasks



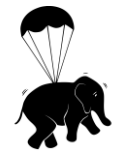
The category of unreasonable tasks is defined by 9 different subcategories. As seen in Figure 7, the most encountered unreasonable tasks by participants are those related to departmental work and exam-related tasks. It is also noteworthy that personal tasks are the third most frequently mentioned subcategory.

4.2.2.1. Subcategory 1: Departmental-Related Tasks

The codes defined by participants as illogical tasks related to the department, along with their participant-based frequencies, are as follows: preparing course schedules (15), exemption/validation tasks (7), teaching a course outside of their expertise (4), preparing departmental activity tables (3), preparing accreditation files (2), curriculum preparation (2), advising on probation students (2), registration approvals (2), validation tasks (2), and translation (2). The most frequently mentioned codes in this subcategory are preparing course schedules and exemption/validation tasks.

Most participants who felt that the task of preparing course schedules was not part of their responsibilities were research assistants. P4, working as a research assistant, stated that they prepared the course schedule for their department, which not only took up a lot of their time but also caused stress due to faculty members' requests for changes during exam periods. Similarly, P7, also working as a research assistant, explained that they were tasked with scheduling the graduate courses of faculty members, along with the faculty's course schedule. They attributed this responsibility to the lack of administrative staff available at the faculty or institute to handle such tasks but noted that it did not align with their job description.

Some participants, despite not being research assistants, are required to prepare course schedules due to their administrative tasks:



“The process of adjusting the course distribution according to everyone’s requests prolongs the task when it should be done by the department or program head. If the program were determined from a single source, no one would be able to say, ‘I didn’t want it like that.’” (P20)

“If it were up to me, I think as the Deputy Head of the Department, I shouldn't be doing so much work. For example, why are we preparing the course schedule? It should be done by the administrative staff.” (P24)

Of the 7 participants who expressed their views on exemption/validation tasks, 5 were research assistants. The consensus among the research assistants is that it would be more appropriate for a faculty member to handle this task.

“For example, exemptions should not be the assistant's job. Because it really should be done by a faculty member, ideally the instructor of the course. The question 'Is this course equivalent to the other course?' is given to us, and I just write whether it is equivalent or not based on the descriptions.” (P11)

The situation of teaching courses outside their area of expertise is another unreasonable task that participants have expressed concerns about. Participants attribute this to staff shortages, but they have stated that it makes them feel inadequate and that students do not receive optimal benefits from these classes.

Regarding the preparation of departmental activity tables, P14’s views are as follows:

“It's not my area, and I don't understand anything about it. For example, it asks, 'How many students have dropped out?' or 'How many students are still enrolled?' To find out this, I would need to contact the student affairs office. So, this task should be given to student affairs, and they should handle it.” (P14)

4.2.2.2. Subcategory 2: Tasks Related to Examinations

The most frequently mentioned tasks in this subcategory are preparing the exam schedule, preparing exam questions, grading exams, and entering grades. Among the 16 participants who found preparing the exam schedule to be illogical but were still required to do it, 8 worked as research assistants. Additionally, there are participants who prepare the exam schedule due to their roles as department heads or assistant department heads. Participants agree that this task should be carried out by student affairs. P16's views on this issue are as follows:

“Yes, the assistants do those tasks as well. And I believe student affairs should handle them. But there seems to be an issue; I think professors often make a lot of changes later, so they have trouble coordinating with the administrative staff.” (P16)

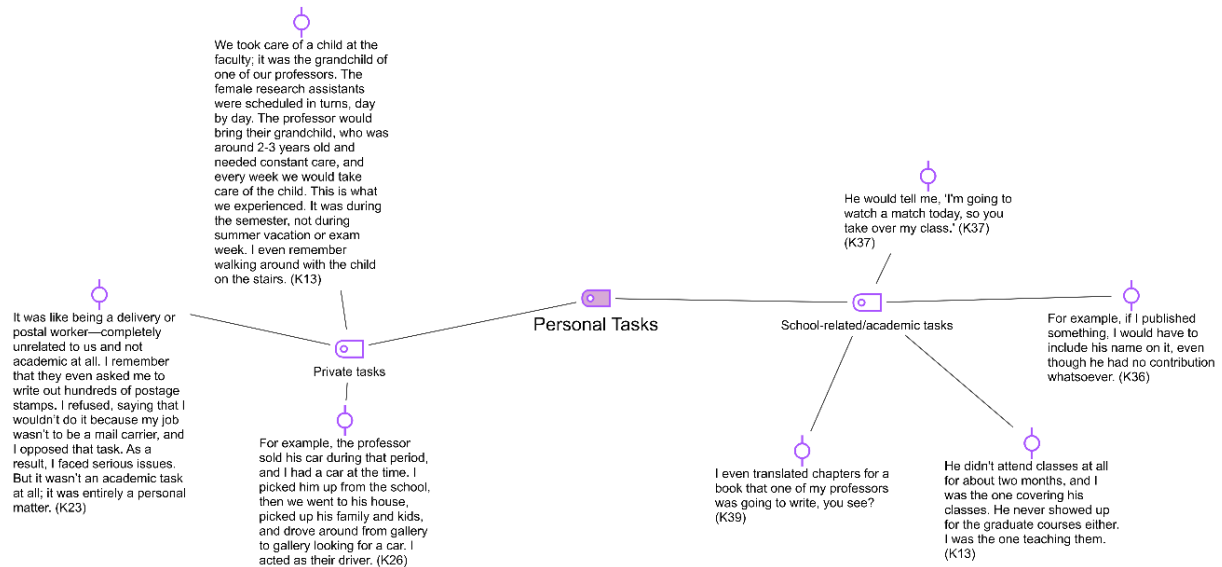
The delegation of tasks such as preparing exam questions, grading exams, and entering grades to research assistants has been frequently mentioned. P1 highlights that the faculty members they assist grade both faculty and institute courses, emphasizing that professors receive extra



compensation for these tasks, making it clear that these tasks belong to them. P9 expresses that while these tasks reduce the workload of faculty members, they hinder their own academic development. P5, on the other hand, mentions that they occasionally enter grades for 1,500-2,000 students.

4.2.2.3. Subcategory 3. Personal Tasks

Figure 8. Quotations related to personal tasks subcodes



One of the most notable subcategories within the category of irrational tasks is personal tasks. The personal tasks subcategory is defined by the codes for private and school-related/academic tasks. Nineteen out of 40 participants have expressed their views on this matter. Some of the quotes related to these two codes are presented in Figure 8.

The participants who shared their experiences regarding personal tasks all reported experiences during their assistantship period, and many of the unreasonable tasks were assigned by the faculty members they assisted. P1 was asked to perform tasks such as picking up medicine from the pharmacy and arranging car repairs, while P6 had to arrange flight tickets for the professors they assisted. P15 was tasked with sending documents by mail for their supervising professor, and P19 had to deal with various tasks, such as collecting the retirement documents when their professor was leaving the university, making photocopies, delivering documents to another department, retrieving the professor's computer tower from their home and bringing it to the university, sending parcels, and cleaning the office. P20 and P22 were asked to guide university visitors around the city on weekends. P22, who responded with "This is not my job," continued by saying, "There are companies in this field that can handle reception services on your behalf. Support should be sought from them." P23, while working as a research assistant, stated that the dean of their faculty frequently assigned such tasks, including once being asked to write hundreds of postage stamps. When P23 expressed that this was not part of their job, they reported facing serious problems as a result. Similarly, P23, during a workshop they attended



as a participant, was asked by the same professor to pick up a guest from the airport and take them to the hotel at 3 a.m. When P23 stated they could not do it, the professor replied, “*You can’t do anything anyway.*” A similar situation occurred when P26, working as a research assistant, was called by their professor at 2 a.m. and asked to pick them up from the bus station at 2:30 a.m. P26, who complied without objection, was told by the professor, “*You research assistants don’t do anything; you earn money while lying down.*” Both P23, who refused the unreasonable task, and P26, who carried it out, ended up facing mistreatment. P26 mentioned that they believed such tasks had become a tool for mobbing by a particular professor and shared their experience as follows:

“I was in my own office, and the professor was in theirs; they called me on the phone and said, ‘Come here.’ I went, and there were students in the office. In front of the students, they handed me their invoice and asked, ‘Could you pay this?’ This is mobbing. (...) Then, at one point, it got even stranger; the professor’s friend’s mother-in-law and father-in-law were coming to the city, and I had to go pick them up from the bus station and take them to the hotel.” (P26)

The experiences of the participants who shared their views on school-related/academic tasks all stem from their assistantship periods, and the illogical tasks they received mostly came from the faculty members they assisted. P1, P13, P15, and P35 do not find it appropriate for faculty members to place all responsibilities solely on them. P15 describes being required to attend a class of a faculty member they assisted, despite feeling unqualified, with the following statement:

“I had just been appointed and was in my graduate studies. I was required to fully teach a production course, which I had never taken before. I don’t think tasks performed without having the necessary qualifications benefit either the students or the assistants; it’s nothing but a menial task.” (P15)

P4 states that academic advising for students has been transferred from faculty members to research assistants, while P7 mentions that the faculty members they assist are required to act as thesis advisors for graduate students. P11’s experiences in this regard are notable:

“Sometimes, very informally, things like reviewing are assigned; for example, faculty members ask to do peer reviews for themselves... Apart from that, sometimes the faculty member asks me to read a master’s thesis and provide an evaluation. Once, they even asked me to evaluate their associate professorship dossier...” (P11)

The statements of participants who were tasked with doing the academic work of the faculty members they assisted are as follows:

“For example, having the assistant do the work related to their own article, an analysis process, or a specific section of it.” (P15)

“We wrote many projects on behalf of the professor.” (P35)



“For instance, in my case, when I publish an article, his name will be on it, without any contribution or effort from him.” (P36)

4.2.2.4. Subcategory 4: Event-Related Tasks

The most frequently mentioned tasks in this category are related to creating technical infrastructure for events and preparing posters. P3 mentions that they were frequently assigned the responsibility of live broadcasting, while P4 has repeatedly been tasked with establishing the infrastructure for presentations at conferences within their institution. P8 highlights the necessity of becoming proficient in Zoom due to online events, and P9 mentions being responsible for checking whether equipment like projectors and computers in classrooms are functioning correctly. P16 and P22 state that they were assigned the task of preparing the conference room prior to events. Except for P22, all participants who shared experiences related to this task were research assistants. Furthermore, research assistants P2, P4, P5, P8, P10, and P16 are responsible for preparing event posters. P4’s views on the matter are as follows:

“When an announcement needs to be made about an upcoming event, a poster is required. This is something that actually requires a professional with graphic design skills or someone who knows how to use software like Photoshop or similar tools. But I’m the one who does it.” (P4)

4.2.2.5. Subcategory 5: Promotional Activities

This category includes tasks coded as managing the unit’s social media (8 participants), attending promotional events (5 participants), and managing the website (5 participants). The most frequently mentioned task in this subcategory is managing the unit’s social media. Regarding this, P8 states:

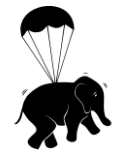
“All social media channels are managed by research assistants, and we use them to an incredible extent. I’m not sure if such extensive use is necessary, but I suppose it’s because we’re a foundation university.” (P8)

All participants who commented on attending promotional events were research assistants. Regarding this, P16 stated:

“A similar assignment was given to us for the promotional days. The event was held inside a shopping mall. (...) We sat at a table waiting for students, and not a single student came. They made us do this for an entire week.” (P16)

P12’s views on managing the website are as follows:

“For instance, I’m not someone with expertise in information systems; I haven’t received any training or guidance on this. Yet, I am working on our faculty’s web committee, which, frankly, defies any logical explanation.” (P12)



P20 and P22, who work at an institution in the district, report that they visited local government officials to distribute graduation invitations. P17 states that orientation activities in their institution are handled by research assistants, a task they find absurd. P36, who had prior experience in advertising, mentions being compelled to participate in the school's corporate image activities due to this background.

4.2.2.6. Subcategory 6: Administrative Tasks

The most frequently mentioned unreasonable task in the subcategory of administrative tasks was performing secretarial tasks or handling secretarial tasks. P4 had an interesting experience with such an unreasonable task. Working at an institute, P4 explained that due to staff shortages, research assistants took turns on weekly shifts over a two-month period, answering phones and assisting visitors next to the institute secretary's office. P4 felt that this task crossed the line from an unreasonable task to outright mobbing, stating the experience as follows:

“At the institute, we were assigned tasks such as filing documents and answering phones because a staff member was not fulfilling their tasks properly. These tasks were directed to us by the institute director, and, in a way, we were also responsible for monitoring whether this person was even at work during office hours. This was the most absurd and pointless task I ever experienced.” (P4)

P8 mentions having served as a department secretary for a period at their institution, while P21 states they had to take over the tasks of their department secretary due to the latter nearing retirement. P21's remark is particularly noteworthy:

“(…) For a long time in our department, we handled these tasks without our professors even being aware of it. What's worse is that we didn't question whether we were supposed to be doing it. In fact, it was something the secretary was responsible for and supposed to do. It was only much later that we realized this.” (P21)

P23, who served as an assistant dean, expressed that their administrative tasks required him to engage extensively in secretarial tasks, leaving them with no energy for his primary responsibilities. Similarly, P24, a department chair, stated that they often had to take over certain tasks from the faculty secretary, dedicating half a day to tasks the secretary could complete in 10 minutes. P26, recalling their time as a research assistant, mentioned that when the department secretary left the faculty, research assistants were assigned to rotate as department secretaries temporarily. P28, an assistant department chair at a well-established university, shared the following reflections:

“Why am I doing this? For instance, I'm acting as a secretary—because we don't have one. The secretary goes on leave for a month, and the assistant department chair ends up doing secretarial work for an entire month!”



P4, who works at an institute but handles inter-departmental correspondence within the faculty, noted that given his position, he may transfer institutions in the future, making his current administrative tasks both illogical and unsustainable. P39, who serves as the head of the department as well as the director of a university center, stated that he manages all administrative tasks himself due to the lack of support staff at the center.

P22 and P28 mentioned that they actively handle procurement tasks for their department. P28 expressed this with, *“I mean, I remember buying things for the department, like a toilet seat... if you know what I mean.”*

P29 and P33, appointed as expert witnesses in investigations, feel this role does not align with their job descriptions. Similarly, P5 and P12 expressed that, due to a shortage of administrative staff, they were required to clean their own offices for a time, finding it unreasonable to spend their time on such tasks.

P28 also mentioned being tasked with tasks typically assigned to administrative staff, such as preparing lists for occupational health and safety certification and creating recycling reminder signs for restrooms. P24, who received training in quality standards, reported being frequently assigned as an internal auditor for various university departments, which significantly limited the time available for their primary responsibilities.

4.2.2.7. Subcategory 7. Student Counseling on Non-Academic or Professional Issues

One of the nonsensical tasks mentioned by participants is providing student counseling on non-academic or professional issues. Eleven participants agree that the boundaries of student counseling tasks have become unclear. Among the most frequently discussed issues in this subcategory is that academics are often required to contact students for various tasks.

Another frequently mentioned task in this subcategory is providing technical counseling to students. P17, who works as a research assistant at a regional university, stated that research assistants handle technical student consultations, attributing this responsibility to the nature of working at a smaller university.

4.2.2.8. Subcategory 8: Tasks from Different Departments

In the subcategory of Tasks from Different Departments, three distinct codes were defined for four participants. P1, who works as a research assistant, mentioned that they also supervise exams for graduate courses taught by the faculty members they assist, which they found unreasonable. Both P1 and P6 indicated that they are sometimes called upon to supervise exams in other departments, which they feel does not align with their role definitions. P1 further noted that the faculty members they assist expect them to also assist in their graduate courses, while P4, despite working in a different unit, was tasked with preparing the course schedule for the faculty.

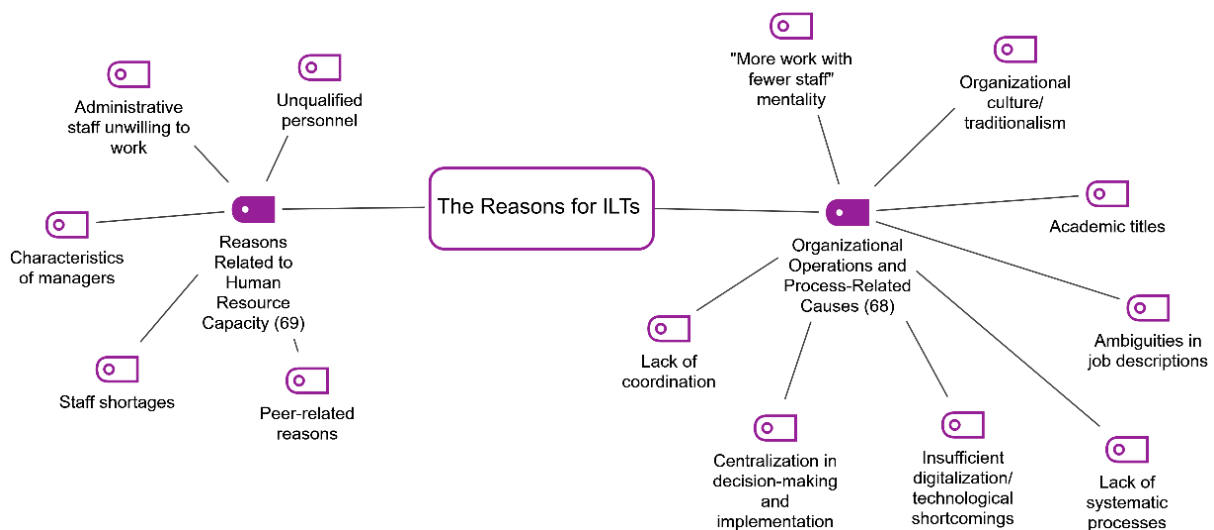


4.2.2.9. Subcategory 9: Activities Related to Graduate Programs

Some participants working in institutes stated that they themselves conduct checks on incoming theses, while three participants mentioned that they were tasked with preparing the files for the upcoming graduate programs.

4.3. Theme 3: The Reasons for ILT

Figure 9. Categories of the theme reasons for ILT



Participants’ views on the reasons for ILT are defined by two distinct categories.

4.3.1. Category 1: Organizational Operations and Process-Related Causes

In the category of organizational operations and process-related causes, the most frequently highlighted issue by participants is the ambiguity in job descriptions. Participants agree that the item "other tasks assigned by the administrative supervisor" creates a legal loophole. Regarding this, P17, who works as a research assistant, shared their thoughts as follows: *"I feel like an academic laborer. What does laborer mean? Whatever job is given, it is done, and it's an unskilled task."* The words of P30, who works as an assistant professor, are as follows:

"In my opinion, the job descriptions and task distributions are unclear for both research assistants and professors. And we pay the price for this ambiguity by having other professors do the work of those who are unable to do their tasks, hiding behind the inability to perform their tasks." (P30)

Another frequently mentioned issue in this category is system inefficiency. Some of the views on this topic are as follows:

"Now, if we move away from the mentality of 'all right on the night' and think more proactively and analytically, perhaps at some point, we could do more efficient work." (P22)



“It shouldn't be something personal, or something that changes from one period to another, depending on who does the job. It's not even legal if you look at it that way. Unfortunately, some things are not being systematized, maybe more so in smaller universities...” (P30)

“System inefficiency. In a proper university, the administrators should have the intention to establish a system.” (P40)

Participants believe that one of the organizational process-related reasons for ILT is organizational culture/traditionalism. They think that some of the illegitimate tasks requested from them have become normalized as part of the culture. Some participants have expressed the following views on this matter:

“I think there's this mentality of 'it's been like this, so it will continue this way.’” (P3)

“For example, the professors can have the assistants grade the exam papers, but technically, according to the law, that's an irregular procedure. What can you do? It's something that has come as a tradition.” (P12)

“Because they're dealing with it, I now think there's nothing to be done. It's a system, it's become embedded in the organizational culture.” (P28)

As research assistants, P2, P6, P8, P14, P15, and P18, who works as an assistant professor, believe that the illegitimate tasks requested from them stem from their academic titles. P2 and P18 expressed the following on the matter:

“For example, I know that when I become an assistant professor or associate professor, I'll be much more relaxed in academia. Therefore, until I reach that point, I think I am expected to do everything at any given moment.” (P2)

“However, depending on my title, being assigned roles in areas where I am not an expert can be really exhausting at times.” (P18)

Centralization in decision-making and implementation, lack of coordination, and the mindset of doing more work with fewer personnel are less frequently mentioned codes in this category.

4.3.2. Category 2: Reasons Related to Human Resource Capacity

The most frequently mentioned issue by participants regarding the human resource capacity-related causes of ILT is the characteristics of the managers:

“Some people in administrative positions in faculties... Some may be very good academics, but not very good administrators. Therefore, this is a significant shortcoming.” (P6)

“They have created a fear mechanism. I mean, let me put it this way: the fear of losing the position should not exist. There should be room to speak out and respond to factors that do not operate within the framework of fairness.” (P22)



“If the system creates these meaningless tasks, it is the management that creates them. Therefore, the characteristics of the managers are very important.” (P32)

Twelve out of 40 participants identified personnel shortage as a reason for ILT. Some participants believe there is a lack of administrative staff, while others attribute ILT to the insufficient number of academic staff. The following are some of the participants' statements on the matter:

“The fundamental issue, I believe, is that tasks that could be done by administrative staff are being carried out by us as assistants.” (P5)

“Personnel shortage is a huge problem for my institution. Since the student affairs office consists of only two people and they can't keep up with anything, many tasks end up falling on me, on us.” (P20)

“I think, in academic life or at the academic level, due to personnel shortage, the lack of specialized staff, or the shortage of specialized administrative staff, these tasks somehow need to be handled, and whatever resources you have at that moment is what you turn to.” (P34)

One of the reasons mentioned by participants in this category is administrative staff who are unwilling to work.

“But there's no one to send, because if he calls the secretary, the secretary says, 'This isn't my job.’” (P14)

“This is also true for administrative staff, and there's the problem of too many administrative tasks being assigned to academics. Especially with events and the technical aspects of these arrangements, it's honestly a burden for us to have to handle them.” (P21)

“But look, even the tasks that the department secretariat is supposed to handle end up being done by the research assistants and us. The department secretaries are also very comfortable; they just say, 'That's not my job.’” (P31)

The following are the participants' statements regarding reasons stemming from peer-related issues and unqualified personnel in this category:

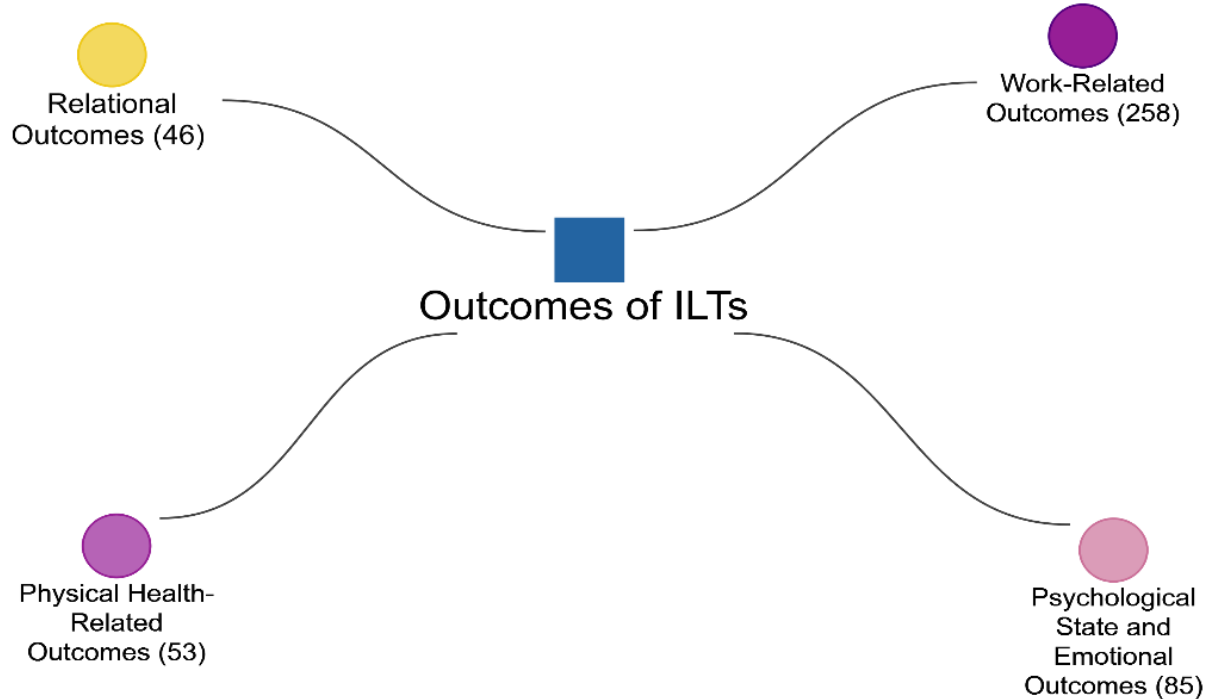
“It's not just the managers; sometimes it's also due to colleagues not taking enough responsibility.” (P38)

“Unfortunately, there are people who just don't know how to do their jobs. For instance, especially in X district, staff who transfer from the Ministry of Education often join as administrative staff, but they don't understand student affairs, can't read regulations, and are unaware of many things. They constantly come to us with questions.” (P16)



4.4. Theme 4: Outcomes of Illegitimate Tasks (ILT)

Figure 10. Categories and code frequencies of the outcomes of illegitimate tasks (ILT) theme



The theme of the outcomes of illegitimate tasks (ILT) is defined in four distinct categories: relational outcomes, physical health-related outcomes, psychological and emotional outcomes, and work-related outcomes.

4.4.1. Category 1: Relational Outcomes

The most frequently experienced relational outcome reported by participants (11 out of 40) is the deterioration of workplace relationships. Participants facing frequent exposure to ILT indicate a decline in workplace tolerance. Seven participants expressed feeling a sense of detachment from colleagues or supervisors as a relational consequence of ILT. Believing that increased visibility results in more ILT assignments, some participants tend to isolate themselves in the workplace. Here are a few statements from participants in this category:

“The risk and potential for conflict between individuals of equal status is created. There is a dilemma, and you start questioning whether the source of the problem is the manager's incompetence or your colleague's skill in avoiding work.” (P12)

“But when some people are exposed to this while others comfortably do only what they want and avoid what they don't want, a serious conflict environment arises. I believe this creates something that seriously disrupts the work environment, something that disrupts work peace.” (P21)



“My tolerance level decreases, of course. For example, when someone asks for something, instead of doing it at a normal time, I might do it with a harsh look or in a sharp tone.” (P3)

“Basically, you hold off toward those who do or don't do the work, or those who deem you worthy of menial tasks. You start to feel devalued, and the other person also becomes devalued.” (P23)

“Everything starts to become bureaucratic. I just come, give my lecture, do my task, and leave. I don't want anyone to bother me, I don't want to see anyone.” (P20)

“(…) That would really upset me. We both have the same title, the same profession, the same salary, and we work at the same faculty, but there is definitely an unfair distribution, and the feeling of injustice would engulf my entire body. Sometimes, I would even feel resentful toward my colleague.” (P1)

4.4.2. Category 2: Physical Health-Related Outcomes

The physical health-related outcomes of ILT have been defined through 12 different codes based on the participants' statements. The most commonly reported issues are sleep disturbances and fatigue. Some participant statements related to this issue are as follows:

“Physically, of course, you face irregular eating habits and sleep disturbances; malnutrition and sleeping disorders as well.” (P6)

“Sleep problems create a situation where it's not insomnia, but rather a desire for more sleep and resting. It's like a form of escape syndrome.” (P34)

“We have academic work, the courses we are teaching. So, when things are suddenly loaded onto you without questioning whether you have time for them, and because you tire yourself trying to keep up with everything, it causes physical exhaustion.” (P21)

P7, P13, and P39 specifically mentioned experiencing muscle pain in the back and neck areas, while P11 stated that frequent muscle tension occurred due to anger. P6 and P7 noted that when illegitimate tasks were overwhelming, their eating habits were disrupted, while P22 expressed that during such times, they had no desire to eat, and P34 mentioned turning to sugary foods. P3, P25, and P28 indicated that the intensity of such tasks weakened their immune systems, leading to frequent illnesses. P23 stated that the stress caused by these tasks resulted in serious health problems. P4 shared that the time pressure of these tasks caused stress, which led to stomach cramps. P22 also reported experiencing stomach issues, while P37, reflecting on their assistantship period, mentioned battling conditions like gastritis and acid reflux due to the perception that ILT were being used as a tool for mobbing. P5 expressed extreme frustration upon learning about the ILT assigned to them, realizing how time-consuming it was, and how, if approached systematically, it would not fall to them. They experienced tremors in their jaw and were unable to stop them. P33 also reported experiencing teeth grinding during times of



high workload. Both P22 and P33 noted that the stress from these periods caused hair problems. Finally, P33 mentioned issues with fluctuating weight, while P28 believed that stress-related forgetfulness had increased during such periods.

4.4.3. Category 3: Psychological State and Emotional Outcomes

ILT create stress for participants due to their inability to dedicate time to their core tasks and their need to perform tasks outside their area of expertise. This situation leads to feelings of anger, unhappiness, anxiety, and a sense of worthlessness. The inability to voice concerns and the feeling of being compelled to comply with these tasks generate a sense of being trapped by the participants. Another emotion felt by participants in response to ILT is frustration, stemming from the conflict between their role expectations and the actual situation they face. Some of the participants' statements on the matter are as follows:

“When I found myself unable to do my own work due to the unskilled tasks assigned to me, I became angrier, reaching the point of wanting to explode, whereas I consider myself a patient person. It led to a change in my character.” (P3)

“When these tasks were assigned to me, I first learned to be excessively angry, and then I learned how to cope with my anger.” (P36)

“It makes me feel worthless, that’s the right word. I feel worthless. I think I don’t deserve that treatment or the task.” (P13)

“Since I’ve been doing so many unreasonable administrative tasks, I can’t publish because I don’t have time for anything else. As a result, I can’t reach my potential, and that creates a sense of being stuck in me.” (P28)

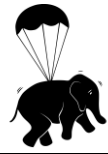
“Or, there’s unhappiness, it’s like a depressive state.” (P39)

“Yes, as a profession, I thought, ‘I didn’t envision academia this way.’ I was deeply disappointed. Like I said, I didn’t see academia like this through my professors. Then, when I encountered this here, I thought, ‘This wasn’t my dream.’” (P26)

“Because an intense anxiety disorder developed. It’s unpredictable when or where something will arise.” (P17)

4.4.4. Category 4: Work-Related Outcomes

The most frequently discussed issues regarding the work-related outcomes of ILT are role ambiguity and role conflict. Thirty-three participants reported experiencing role ambiguity or role conflict because of the ILT assigned to them. The lack of clear role boundaries in academia contributes to the frequent exposure of participants to ILT, leading to role ambiguity:



“I experience a lot of role ambiguity because what happens is, when these menial tasks are assigned to me, I first wonder, ‘Is this something I should be doing? Is this my responsibility? Or is this the responsibility of the administration or the student affairs department, or the instructor teaching this course?’” (P20)

“Sometimes I don’t understand—am I an academic or an administrative staff? Or what exactly am I in this context?” (P28)

“I experience role conflict because on the one hand, there are tasks the institution expects from me, and on the other hand, there are academic tasks... Since these occur simultaneously, I need to create a priority structure, so yes, I experience role conflict. Work-life conflict is also part of this.” (P34)

One of the significant findings of the study is that ILT reduce professional reputation. What is particularly noteworthy is that the decline in professional reputation is not only observed among those who perform this profession but also in their surrounding environment. According to the participants, the reputation of the academic profession is diminishing not only among the participants but also among their close circles, students, and other university staff:

“I think my academic identity has been eroded, degraded, and devalued. In this sense, yes, I would call it a professional reputation assassination. I am experiencing a situation where my professional reputation is being damaged.” (P34)

“There are points where I feel I am being brought down as an academic. As I mentioned, when I call a student, it's as if I'm trying to attract customers to my company. It feels like the value of an academic is somewhat diminished in the eyes of the student. I don't like this.” (P20)

“Also, people's perspective changes. Even officers in the administrative staff view research assistants in that way. They look at them as mere couriers.” (P2)

“Even my spouse says things like, ‘You go to the exam and come back, and that's it.’ Is that something I really want to hear? Apparently, from the outside, they see research assistants as just going to exams or doing menial tasks. If even the closest person to you has such a perception, that's concerning.” (P29)

Participants reported that ILT hindered their ability to focus on their core tasks. Due to the intensity of ILT, participants not only felt devalued but also believed that these tasks were taking away time from their primary tasks, leading to a decrease in their sense of organizational commitment and loyalty. Over time, participants began to perform tasks that they did not view as part of their core responsibilities with less diligence. Those who felt that the majority of their time was consumed by ILT expressed that they were falling behind academically compared to their colleagues:



“Because the work I should actually be doing, such as teaching or writing articles, I don't have enough time for. This becomes a more challenging factor for me; it can be psychologically demanding.” (P22)

“But here, there is so much bureaucracy, so many administrative tasks, that I can never dedicate time to my academic work. For example, even if you're an administrator, it's like a front desk here.” (P39)

“There is a situation where my sense of belonging to the institution decreases. Yes, there is a ceremonial sense of belonging to the institution, or it seems like there is. But ceremonially, I question the real sense of institutional belonging.” (P34)

“I could have done much more productive things in that time, and so, because I'm not doing the task that's not my core responsibility with high motivation, I am just doing it to say I've done something.” (P3)

“During the reappointment periods, the questions asked were not about the ILT I took on, but about the academic publications I made...” (P25)

“I feel left behind academically while dealing with these menial tasks. I experience this sense of academic stagnation every day.” (P31)

Another effect of ILT observed in participants is the intention to leave the job. Participants expressed thoughts of silent resignation, moving to another institution, quitting the profession, or pursuing an academic career abroad:

“I might one day really say, 'I'm resigning,' or I might say, 'Goodbye, I've found a position abroad, I'm leaving.' I feel this way right now.” (P28)

“I've started looking for positions, having interviews, and if nothing works out, I'm thinking of resigning and entering the NGO project sector. I still have some time for that.” (P17)

“Do this, do that, do everything, but none of them provide financial satisfaction, and that leads to what they call silent resignation.” (P9)

“There could be a break. Quitting the profession is also a possibility.” (P22)

Participants reported that, due to ILT, they are forced to carry out their academic work during time they had set aside as personal time, leading to a disruption of work-life balance. Furthermore, the unequal distribution of tasks outside of role definitions, with these tasks consistently assigned to the same individuals, leads to a deterioration in participants' perception of organizational justice:

“Because the time I want to reserve for myself—meaning personal time, but in an academic sense—gets eaten up by tasks that I don't consider part of my main job. My academic work ends up at home. I no longer want to bring work home.” (P39)



“People with the same status and salary, although they claim to be part of the profession, do not contribute to the work produced. This undermines the sense of fairness.” (P21)

Participants also reported experiencing a loss of motivation and professional alienation:

“It breaks your personal motivation in some areas. After all, you’re wasting time, and I think the most valuable thing in academia is time.” (P30)

“It distances you from the profession. It breaks your motivation. Actually, it creates a motivation problem, I would say.” (P38)

“Professionally, you become alienated because instead of working on what you’re supposed to be doing, you’re dealing with irrelevant tasks. Since the work you really want to do always takes a backseat, this causes you to become disconnected from the profession and yourself.” (P34)

5. DISCUSSION and CONCLUSION

5.1. Theoretical and Practical Contributions

In the study, ILTs negatively impact professional identity and occupational prestige by causing role conflict and ambiguity. Expecting academics to perform tasks beyond professional norms fosters occupational alienation. Academics entering the field with distinct expectations feel devalued when faced with tasks outside their roles, undermining their sense of self-worth within the SOS theory framework.

One of the significant findings of the study is that ILT diminish occupational prestige. Notably, this decline in prestige is observed not only among those in the profession but also within their surrounding circles. The prestige of the academic profession is perceived to be decreasing among participants' close circles, students, and other university staff. Within the framework of role theory, this study contributes to the literature by demonstrating that employees facing excessive work demands due to unnecessary tasks and experiencing conflicts related to their roles because of unreasonable duties can lead to a diminished sense of purpose and meaning. A similar finding was also presented in the study by Akyürek (2024, p.212). Moreover, this situation may be interpreted as a micro-level outcome of the broader process of devaluation of academia at a macro level.

It can be inferred that academics ascribe positive meanings to the profession, reflecting a favorable perception of their professional role. An interesting finding is that participants who report that their academic identity holds no personal significance are typically younger academics. The majority of participants view their profession as having two primary dimensions: teaching and conducting research. Within the framework of the Conservation of Resources (COR) theory, the study reveals that academics who encounter ILT experience



significant losses of vital resources, such as time and energy, as they are unable to perform tasks they consider their primary responsibilities.

When evaluating how academics perceive and experience ILT, it was found that participants encounter unreasonable tasks far more frequently than unnecessary ones. The highest burden of unreasonable and unnecessary tasks falls on those in the early stages of an academic career, including research assistants, doctoral research assistants, and assistant professors. Notably, “personal tasks” emerged as the third most frequently mentioned subcategory among unreasonable tasks. All participants who reported experiences with personal tasks described these tasks as part of their assistantship period, with most unreasonable requests originating from the faculty members they assisted. Similar findings were reported by Yılmaz and Şahin (2016) and Uğuz and colleagues (2020) in their qualitative studies on research assistants. The reason research assistants, who are most frequently exposed to ILT, endure these tasks can be explained through the lens of social exchange theory. Social exchange involves the expectation that contributions made will be reciprocated in the future, with an anticipation of gains (Ertürk, 2014, p.15). It can be suggested that research assistants, positioned at the initial rung of academia, undertake ILT assigned by their superiors in the hope of climbing the academic steps more easily. However, it is crucial to note that social exchange, even when based on expectations, fundamentally relies on the principle of voluntariness. Additionally, according to Anskär et al. (2019) and Thun et al. (2018), administrative tasks can divert time and focus away from core responsibilities, thereby leading to perceptions of these tasks as unreasonable. The frequent mention of administrative duties among unreasonable tasks may be explained by this factor. Tasks labeled by participants as illegitimate differ from their core responsibilities, such as publishing academic work and teaching. This finding aligns with previous research (Semmer et al., 2015), which suggests that illegitimacy primarily occurs within auxiliary tasks rather than fundamental ones. Similar to the findings of Ma and Peng (2019), these tasks contribute to a decline in perceived job quality, motivation loss, and decreased productivity. According to van Schie and colleagues (2014), unnecessary tasks in particular reduce employees' motivation, while unreasonable tasks decrease their intention to remain in their position. Our study also revealed that some participants expressed intentions to leave their institutions as a result of ILT. The key point here is that academics express a desire not to leave their profession but to change institutions. As seen in Theme 1, participants assign positive meaning to their profession and view illegitimate tasks as obligations imposed by their institutions rather than intrinsic parts of their roles. Only a few participants regard administrative duties as part of their role; others categorize these duties as unreasonable tasks. The extent to which academics should assume administrative responsibilities remains an open question.

Empirical studies in the literature have found, in line with the results of this study, that ILT negatively impact employees' psychological and physical health (Stocker et al., 2010; Semmer et al., 2015; Fila and Eatough, 2020; Munir et al., 2017; Minei et al., 2018; Pindek et al., 2019; Meier and Semmer, 2018; Akyürek, 2020; Kottwitz et al., 2021).



It is noteworthy that in-depth research on the antecedents of ILT remains limited. To date, most studies have focused on the outcomes of ILT, with only two studies (Faupel et al., 2016; Björk et al., 2013) addressing their antecedents. In Faupel and colleagues' (2016) study, which is recognized as the first qualitative research on illegitimate tasks, ILT antecedents are categorized into structural and social conditions. A comparison of studies suggests similarities in codes related to factors such as lack of planning and organization, disorganization, additional efforts required due to colleagues' inefficiency or underperformance, unwilling administrative staff, lack of supervisor support, and managerial attributes. In Björk et al.'s (2013) research, concepts such as insufficient staffing and organizational control deficiencies—positively associated with ILT in administrative roles—align with the codes of personnel shortages and disorganization.

On a practical level, transparent communication from supervisors demanding ILT in terms of social support could help mitigate the effects of ILT. Clarifying the job descriptions of academics at every level, at least on an institutional basis, would also be a beneficial approach. Additionally, ensuring the fair distribution of unavoidable ILT within the institution could reduce their negative impacts. Issues related to administrative staff unwilling to perform their duties or peers avoiding ILT responsibilities could be addressed through the establishment of a more effective monitoring mechanism.

5.2. Recommendations for Future Studies

Numerous empirical studies in the literature have investigated the negative impact of ILT on employees' psychological and physical health (Stocker et al., 2010; Semmer et al., 2015; Fila and Eatough, 2020; Munir et al., 2017; Minei et al., 2018; Pindek et al., 2019; Meier and Semmer, 2018; Akyürek, 2020; Kottwitz et al., 2021). These studies have explored the mediating variables through which these effects occur and the factors that moderate these impacts. However, despite the significant results of these predominantly quantitative studies, the concept of ILT requires further support through both theoretical and empirical studies based on qualitative methods specific to sector, industry, and context. The use of data collected from multiple sectors and professions in published studies may hinder the identification of profession-specific ILT, as all occupations are measured with the same scale. This approach leaves unanswered questions regarding how or why perceptions of ILT may vary across professions. Future studies focusing on job- and profession-specific ILT could enable more accurate comparisons. Developing specialized scales tailored to specific jobs and professions through qualitative research designs would offer a valuable contribution to the ILT literature. Additionally, no studies examining the relational outcomes of ILT have been identified in the literature. Based on this finding, it can be suggested that ILT disrupt long-term workplace harmony, emphasizing the need for more empirical research in this area.

Moreover, examining the full range of antecedents causing ILT, which lead to negative individual and organizational outcomes, would provide a valuable contribution to the literature.



Finally, examining the moderating factors that mitigate the adverse effects of ILT, focusing on academics' strategies for coping with ILT, and investigating whether the ILT faced by academics differ between public and private universities would contribute significantly to the literature.

5.3. Limitations

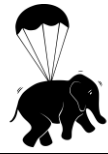
The study is limited to the responses provided by a sample group of 40 participants. A key limitation of the sample is the impossibility of examining the entire research population. Another limitation is the assumption that the responses given by the participants are accurate and sincere.

References

- Akyürek, S. S. (2020). *A cultural & relational approach to illegitimate tasks: A study from education sector* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Yaşar University.
- Akyürek, S. S. (2024). Teachers' political skills diminish the negative effects of illegitimate tasks on professional identification: The case of Türkiye. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(2), 195-222.
- Akyürek, S. S., & Can, Ö. (2021). Illegitimate tasks as a new concept: A literature review. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 42, 238-260
- Alicke, M. D., & Sedikides, C. (2009) Self enhancement & self-protection: What they are & what they do. *European Review of Social Psychology*, 20(1), 1-48.
- Anskär, E., Lindberg, M., Falk, M., & Andersson, A. (2019). Legitimacy of work tasks, psychosocial work environment and time utilization among primary care staff in Sweden. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 37(4), 476-483.
- Basinska, B. A., & Dåderman, A. M. (2023). Psychometric properties of the Bern illegitimate tasks scale using classical test and item response theories. *Scientific Reports*, 13, 7211.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3), 262-277.
- Eatough, E. M., Meier, L. L., Igic, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108-127.
- Ertürk, E. (2014). *The impact of power distance and organizational justice perceptions on the organizational citizenship behaviour in the context of social exchange theory* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Selçuk University.



- Faupel, S., Otto, K., Krug, H., & Kottwitz, M. U. (2016). Stress at school? A qualitative study on illegitimate tasks during teacher training. *Frontiers in Psychology*, 7, 1410.
- Fila, M. J., & Eatough, E. (2020). Extending the boundaries of illegitimate tasks: The role of resources. *Psychological reports*, 123(5), 1635-1662.
- Güğerçin, U., & Sığırcıkoğlu, E. B. (2019). Role ambiguity and cyberslacking: An empirical study. *Journal of Academic Researches and Studies*, 11(20), 152-161.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial & organizational psychology: Concepts, controversies, & contributions. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.
- Jacobshagen, N. (2006). *Illegitimate tasks, illegitimate stressors: Testing a new stressor-strain concept* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Bern University.
- Kottwitz, M. U., Otto, K., Elfering, A., Vásquez, M. E. G., Braun, S., & Kälin, W. (2021). Why do illegitimate tasks cause pain? Qualitative job insecurity as an underlying mechanism. *Scandinavian Journal of Work & Organizational Psychology*, 6(1), 1-12.
- Ma, J., & Peng, Y. (2019). The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 144-154.
- Meier, L. L. & Semmer, N. K. (2018) Illegitimate tasks as assessed by incumbents and supervisors: Converging only modestly but predicting strain as assessed by incumbents, supervisors, and partners. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 27(6), 764-776.
- Minei, E. M., Eatough, E. M. & Cohen-Charash, Y. (2018) Managing illegitimate task requests through explanation and acknowledgment: A discursive leadership approach. *Management Communication Quarterly*, 32(3), 374-397.
- Munir, H., Jamil, A., & Ehsan, A. (2017) Illegitimate tasks & their impact on work stress: The mediating role of anger. *International Journal of Business & Society*, 18(S3), 545-566.
- Öztürk, N. A., & Duygulu, E. (2023). A systematic literature review on illegitimate tasks: A proposed conceptual model. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 133-163.
- Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D. J., Eatough, E. M., & Spector, P. E. (2019). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work & Stress*, 33(3), 231-246.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2) 150-163.



- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The stress-as-offense-to-self perspective. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice (Vol. 2)* (pp. 43-60). Nottingham University Press.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Beta Basım.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity & identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the Swiss armed forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117-124.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publishing.
- Thoits, P. A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112.
- Thun, S., Halsteinli, V., & Løvseth, L. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: An everyday struggle?. *BMC Health Services Research*, 18, 407.
- Uğuz Arsu, Ş., Sunman, G., Oruç, Ş. & Tekindal, M., (2020). Experience of research assistant at the developing university in Turkey: A qualitative research. *Beyond the Horizon of Scientific Journal*, 20(1), 109-152.
- van Schie, S., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2014). How dare to demand this from volunteers! The impact of illegitimate tasks. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 25, 851-868.
- Yılmaz, K., & Şahin, T. (2016). An examination of the professional experience of research assistants serving in college of education: a phenomenological study of the meaning of being a research assistant. *Marmara University Atatürk Education Faculty Journal of Educational Sciences*, 44(44), 143-168.
- Yürür, Ş. (2011). The role of learned resourcefulness, seniority, and marital status in emotional exhaustion: An analysis within the framework of the conservation of resources theory. *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(1), 107-126.



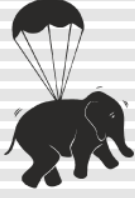
Declaration of Contribution Rate: The authors have contributed equally.

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

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

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

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



*Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması**

Yurdanur Çalışkan¹ İbrahim Efe Efeoğlu²

Received/ Başvuru: 07.08.2024

Accepted/ Kabul: 22.10.2024

Published/ Yayın: 31.12.2024

Öz

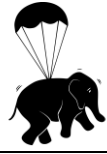
Bu çalışma, ulusal yazında kavramsal açıdan önem kazanan “şefkatli liderlik” kavramı ile ilgili nicel çalışmaların yapılabilmesi için West (2019) tarafından geliştirilen “Şefkatli Liderlik Ölçeği”nin Türkçe’ye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Bu sayede ölçeğin araştırmacılar tarafından ilgi görmesi ve şefkatli liderlik ile ilişkili bilimsel çalışmalara katkı sağlaması hedeflenmektedir. Çalışmada anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler kolayda örnekleme yöntemi yoluyla kamu sektöründe ve özel sektörde farklı kurum ve konumlarda çalışan 164 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 25 ve AMOS 24 programlarından yararlanılmıştır. Orijinal ölçek yapısı ‘fark etme’, ‘anlama’, ‘empati’ ve ‘harekete geçme’ olarak adlandırılan dört boyutlu bir yapıdadır. Ölçeğin İspanyolca güvenilirlik ve geçerlik çalışmasında boyutlara ait Cronbach alfa değerleri ‘fark etme’ için 0,905, ‘anlama’ için 0,723, ‘empati’ için 0,858, ‘harekete geçme’ için 0,940 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada, güvenilirlik ve geçerlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Türkçe uyarlamasının orijinal yapısından farklı olarak tek boyutlu bir yapı gösterdiği ve bu yapının Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,969 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak Şefkatli Liderlik Ölçeğinin tek boyutlu yapısının güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak araştırmacılar tarafından kullanılabilmesi kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: şefkatli liderlik, fark etme, anlama, empati, harekete geçme, şefkatli liderlik ölçeği

* Bu çalışma için Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 26.12.2023 tarihli ve 09/1 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Doktora Öğrencisi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Türkiye, yurdanurcaliskann@gmail.com, Orcid: 0000-0003-3220-2531

² Prof. Dr., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Türkiye, e.efeoğlu@atu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3928-4568



Turkish Adaptation of the Compassionate Leadership Scale: Reliability and Validity Study

Abstract

This study aims to adapt “The Compassionate Leadership Scale,” developed by West (2019), to Turkish in order to facilitate quantitative research related to the conceptually significant “compassionate leadership” concept in the national literature. The goal is for the scale to attract attention from researchers and contribute to scientific studies related to compassionate leadership. Data were collected from 164 white-collar employees working in various institutions and positions in both public and private sectors using a survey technique. The data were analyzed using SPSS 25 and AMOS 24. The original structure of the scale is a four-dimensional framework named ‘attending,’ ‘understanding,’ ‘empathising,’ and ‘helping.’ In the Spanish reliability and validity study of the scale, the Cronbach’s alpha values for each dimension were found to be 0.905 for ‘attending,’ 0.723 for ‘understanding,’ 0.858 for ‘empathising,’ and 0.940 for ‘helping.’ In this study, based on the results of reliability and validity analyses, it was determined that the Turkish adaptation of the scale exhibits a one-dimensional structure different from its original form, with a Cronbach’s alpha reliability coefficient of 0.969. Hereby, it is concluded that the one-dimensional structure of The Compassionate Leadership Scale can be considered a reliable and valid measurement tool for researchers.

Keywords: compassionate leadership, attending, understanding, empathising, helping, the compassionate leadership scale



EXTENDED ABSTRACT

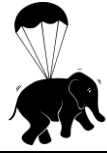
Background & Purpose: A compassionate response to stress and pain is central to human life. Compassion gives people hope that they can do something to help each other. Scientifically, compassion is defined as a person's sensitivity to the suffering of oneself and others, and their commitment to alleviating and preventing it (Kirby, 2022). In this context, compassion is not exactly the same as kindness, empathy, sympathy, and altruism. Compassion is an emotion that relieves pain, stress, or trouble; kindness is a type of behavior that promotes happiness; empathy is the ability to understand the feelings and thoughts of others; sympathy is an automatic emotional response to situations (Kirby, 2022); altruism is the person's effort for the well-being and happiness of others rather than oneself. The word compassion has an origin in the Latin word 'compati', meaning 'to suffer' (Balamur, 2023). The etymological connection between the word compassion, which is the source of the Arabic words, şafaka (worried) and şafka (compassion), and worrying is quite remarkable (Aksoy, 2022). However, the meanings of words change over time and across cultures, and this is also true for compassion (Gilbert, 2017). Compassion is a human-specific emotion that is formed by unconditional love, manifests itself with emotional awareness, and provides emotional transfer through empathy (Tarhan, 2010). The most important feature that distinguishes compassion from empathy is that it reveals the motivation and ability to take action. Global natural events, wars, and technological developments have directly affected human life and increased the responsibilities of leaders, while creating an expectation from new generation leaders to act with an attitude of empathy and compassion. The pandemic period, which has been particularly challenging, has ensured that the importance of employee needs is understood and required leaders to take action on how to guide their employees through the difficulties they face in crisis situations. Therefore, leaders have begun to take on the responsibility of leading with compassion on the basis of being aware of the problems their employees are experiencing, being understanding, empathetic and taking action to help solve the problems. The autocratic leadership that dominated twenty years ago, and in which leaders had full control over their employees, has undergone changes and transformations with the changes in business life, the impact of digitalization and the developing workforce, and has led to more collaborative and people-oriented leadership approaches (Aksoy, 2021). This explains why soft leadership characteristics are needed more than hard leadership characteristics in institutions, that is important to support employees from within, and that being people-oriented before being task-oriented can have positive effects on the future of the leader, employee, and institution. Compassionate leadership requires recognizing and understanding the problem, empathizing with employees experiencing the problem, taking action to solve the problem, and playing an active role in creating change. In other words, compassionate leaders use their position, skills, and resources to help their employees, and solve their problems. The aim of the compassionate leader is to provide an environment where all employees can present their personal ideas, and come together on a common ground by cooperating. In other words, the leader's practice of compassion is made possible by moving from "I" to "We" (Aksoy, 2021). Especially in times of crisis, a leader who



expects their team members to show their best effort and loyalty, should act on the path of compassion, which is a necessary step for compassionate leadership. A compassionate leader is aware of the importance of employees as individuals, and embraces that each employee is an important part of the organizational structure.

Research Method: In this study, the survey technique, which is one of the quantitative research methods, was used. An online survey was used considering factors such as saving time during the data collection phase, affordable transportation costs for the participants, and providing easy access to the data set. In the literature, in order to conduct a reliable factor analysis, it is deemed the minimum sample size to be between 100 and 200 (Tabachnick and Fidel, 2018), 4 or 5 times the number of items (Child, 2006), a value between 5 and 10 times the number of items (Tavşancıl, 2002), or 10 times the number of items used in the scale (Kline, 1994). Accordingly, for the Turkish adaptation study of The Compassionate Leadership Scale consisting of a total of 16 items, data was collected on the basis of voluntary participation from 164 white-collar employees working in different institutions and positions in the public and private sectors within the province of Adana through the convenience sampling method. During the translation process of The Compassionate Leadership Scale, permission was first obtained from Michael West, who developed the scale, to adapt the scale and use it in the studies. The translation-back translation studies of the scale were carried out independently by 2 experts who are proficient in Turkish-English languages, the field and the concept of compassionate leadership planned to be measured, following the method suggested by Tsang et al. (2017). SPSS 25 and AMOS 24 programs were used in the analysis of the data obtained from 164 participants who were reached as a result of the survey applied after the translation studies were completed. The skewness and kurtosis values of the scale items were obtained through the SPSS 25 program to check whether the data showed frequency analysis, descriptive statistics, and normal distribution. Cronbach's alpha coefficient and item-total correlation coefficients were calculated to evaluate the reliability criteria of the scale. For the factor analyzes to be carried out to test the validity of the scale, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient, which provides information about the suitability of the data for factor analysis, was first calculated and the Bartlett test was performed. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed with the AMOS 24 program to check the similarity of the scale with its original four-factor structure. In order to explore the factor structure of the scale, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed with the SPSS 25 program.

Conclusion: In order to test whether the adapted scale has a similar structure to the original version, a first-level four-factor CFA was performed using the AMOS 24 program. Despite the modification improvements of the four-factor structure, a sufficiently good fit could not be obtained, and the discriminant validity of the scale could not be provided. Therefore, the EFA was performed for The Compassionate Leadership Scale consisting of sixteen items using the SPSS 25 program. After removing seven items whose correlation values were outside the threshold values from the analysis, the EFA was repeated and it was determined that the scale consisted of a single factor with an eigenvalue above 1. In order to test the structural validity of

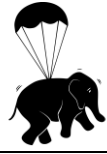


The Compassionate Leadership Scale consisting of a total of nine items and showing a single-factor structure, a first-level single-factor CFA was performed using the AMOS 24 program. According to the CFA results obtained, it was seen that the single-factor structure had good fit values, and the CR and AVE values calculated to check the internal consistency reliability and convergent validity were sufficient. In the scale adaptation studies seen in the literature, despite the structural differences between the original and adapted scales, it was concluded that the single-factor Compassionate Leadership Scale consisting of nine items obtained from this study has sufficient features in terms of reliability and validity, based on the evidence of the scale adaptation studies that are accepted as reliable and valid in its adapted form. Therefore, it can be said that this scale is a reliable and valid data collection tool for measuring the perception of compassionate leadership. In this context, it can be stated that this scale, which has been adapted into Turkish, can be used in quantitative studies on compassionate leadership in the national literature.



1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze yaşanan olağanüstü olaylar, değişen çevre koşulları ve teknolojide meydana gelen büyük gelişmeler sonucu insanların özel ve çalışma yaşamlarına ait değişen ihtiyaçları farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. İyi bir liderin üstlenmesi gereken sorumluluklar, sahip olması gereken özellikler ve beceriler, liderlik kavramının ortaya çıktığı zamandan beri tartışılmış, her durumda ve koşulda geçerli en iyi liderlik tarzını işaret eden bir görüş henüz söz konusu olmamıştır. Bu durumun gerekçeleri arasında; insan yaşamının sürekli değişim göstermesi, yaşanan olaylar ve gelişmeler neticesinde farklı yaşam, yönetim ve liderlik tarzlarının oluşması, bireyin yaşamına anlam katan ve önceliği değişen değerlerinin özel ve iş yaşamındaki tercihlerine olan etkisi, bireysel, örgütsel ve toplumsal ihtiyaç ve beklenti farklılıkları sayılabilir. Her türlü problemin ve zorluğun üstesinden gelebilmek insan doğasının sınırlarını zorlayan bir beceri olmakla birlikte insanın karşılaştığı güçlükleri tek başına mücadele ederek aşması her zaman mümkün olmayabilir. Bunun yanında, oldukça hızlı bir şekilde değişen ekonomik, sosyal ve çevresel koşullar da göz önünde bulundurulursa, böyle durumlarda bireyin özellikle iş yaşamında karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelebilme becerisi üzerinde birlikte çalıştığı liderinden almış olduğu destek önemlidir. Sahip olduğu konum ve üstlendiği sorumluluk açısından daima karar vermek durumunda olan bir lider bazen gerekeni yapmak ile insani değerleri göz önünde bulundurarak duygusal karar vermek arasında bir ikilem yaşayabilir. Özellikle son birkaç yılda ülkemizde ve dünya genelinde yaşanan, oldukça önemli kayıplara yol açan, maddi ve manevi olumsuz etkileri hala devam eden pandemi dönemi, doğal afetler ve savaşlar olağanüstü durumlarla mücadele etme konusunda lider-çalışan ve çalışan-çalışan ilişkilerinin değiştiğini ve daha anlayışlı, şefkatli, empatik ve yardımsever ilişkilere ihtiyaç olduğunu özetlemektedir. Bu anlamda, yaşamın sürdürülebilirliği için önemli bir değer olan “insan”ın geleceğin belirsizliğinden kaygı duyması ve bunun için endişelenmesi şefkat kavramının önemini artırarak liderlere büyük sorumluluk yüklemiştir. Bunun nedeni, duygu, eylem ve iyileştirici bir güç olarak tasvir edilen şefkatin özellikle kriz anlarında birliktelik gücü yaratma becerisinin olması ile açıklanabilir (Taşkiran vd., 2023). Dolayısıyla, günümüz koşullarında birçok alanda oldukça ilgi gören ve gün geçtikçe farklı boyutlara evrilen yapay zeka gücünün “insan” ve “iş gücü” değerini sorgulattığı bir zamanda “şefkatli liderlik” kavramının ele alınması elzemdir. Şefkat, özünde yeni bir kavram olmamakla birlikte daha çok sosyoloji, din ve felsefe alanlarında ilgi görmüş, yönetim ve organizasyon yazını kapsamına ilk defa 1999 yılında Peter Frost tarafından kazandırılmıştır (Barghouti vd., 2023). Şefkatli liderlik açısından şefkat; çalışanların ihtiyacının veya sorununun farkında olma, içinde buldukları durumu anlama, hissettikleri ve yaşadıkları ile bağ kurma ve onlara yardım etmek amacıyla harekete geçme anlamı taşır (Aksoy, 2021). Bu bağlamda şefkatli liderlik, ekip üyelerinin yaşadıkları güçlüklerin farkında olmayı, sorunlarını anlamayı, içinde buldukları durum ile empati kurmayı ve değişim yaratma düşüncesiyle onlara destek olmayı gerekli kılar (Taşkiran vd., 2023). Ramachandran vd. (2023), alanyazın tanım sentezine dayanarak şefkatli liderliği; sevgi, öz-şefkat, şefkat, ilgi, özveri, bilgelik, dürüstlük, empati, hesap verebilirlik, özgünlük, mevcudiyet ve saygınlık gibi özellikleri ve



davranışları kapsayan bir kişilik özelliği, bireysel ve örgütsel gelişimi teşvik etme, motive etme, etkileme ve ikna etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Şefkatli liderlik, son yıllarda yabancı literatürde özellikle sağlık sektörü ve sosyal politika konularıyla ilgili alanlarda çalışma konusu olarak ilgi görmüştür. Bu bakımdan, şefkatle liderlik etmek, pandemi döneminde olağanüstü güçlüklerle mücadele etmek durumunda kalan çalışanların ilgisini çekme, onlara destek olma ve motivasyon sağlama açısından oldukça etkili olmuştur (Riley, 2022). Şefkati kurum kültürüne yerleştirmeye çalışan liderlerin ekip üyelerinde görmek istedikleri davranışları ve değerleri şefkat çerçevesinde modellemeleri gerekir. Bunu gerçekleştirmeye çalışan liderlerden; fark etme, anlama, empati kurma ve harekete geçme şeklinde adlandırılan şefkatli liderlik becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri beklenir (West, 2019). Burada söz konusu olan şefkatli liderlik becerileri aynı zamanda bu çalışma kapsamında ele alınan orijinal şefkatli liderlik ölçeğinin boyutlarını ifade eder. Fark etme, bir sorunu ya da ihtiyacı fark etmek; anlama, sorun oluşturan nedeni ya da nedenleri anlamak; empati, empati kurarak hissedilen bir bağ oluşturmak; harekete geçme, sorunu çözmeye yardımcı olmak için etkili bir eylemde bulunmak anlamına gelir (West ve Cowla, 2017). Ulusal yazında dikkat çeken ve önem kazanan şefkatli liderlik kavramının iş yaşamındaki yansımalarını, öncüllerini ve ardıklarını inceleyebilmek adına Türkçe bir ölçme aracının henüz var olmaması bu araştırmanın kaleme alınmasına neden olmuştur. Bu çalışmanın amacı, "Şefkatli Liderlik Ölçeği"ni Türkçe'ye uyarlamak, güvenilirlik ve geçerlik ölçütlerini incelemektir. İlgili alanyazında şefkatli liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ya da uyarlanan herhangi bir Türkçe ölçeğe henüz rastlanmamıştır. Bu çalışma ile bu eksikliğin giderilmesi ve Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe yazına kazandırılması hedeflenmektedir. Bu ölçek sayesinde, liderlerin şefkatli liderlik özelliklerini ölçmeye yarayan Türkçe bir veri toplama aracı elde edilmiş olacaktır. Şefkatli liderlik, çalışanlar çeşitli sorunlarla ya da güçlüklerle karşılaştığında liderin çalışanları ile ilgili farkındalığı, anlayışı, empatik yaklaşımı ve ilgili problemleri çözmek adına harekete geçme eylemlerini ne derecede gerçekleştirdiği hakkında bilgi sunar. Bundan dolayı şefkatli liderlik, liderin bir baba gibi koruyucu ve yardımsever davranışlar sergilediği babacan liderlik tarzı gibi algılanabilir. Ancak, babacan liderlik, ast üst ilişkisi temelinde disiplin ve otoriteyi baba şefkati ile birleştirirken (Örnek ve Arslan Kavaz, 2022); şefkatli liderlik, ast üst ilişkisi, disiplin ve otoriteyi korumak yerine çalışanların sorununu çözmek ya da acısını dindirmek için etkili iletişim ve harekete geçme üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, farklı bir liderlik tarzını ifade eden Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması önem arz etmektedir. Bunun yanında, ülkemizde kavramsal açıdan ilgi gören şefkatli liderlik ile ilgili Türkçe nicel bir çalışmanın henüz keşfedilmemesine dayanarak, bu çalışma sayesinde, şefkatli liderlik ile ilişkilendirilebilecek olan konuların nicel olarak çalışılmasına katkı sağlanmış olacaktır.

2. ŞEFKATLİ LİDERLİK

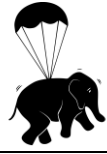
Strese ve acıya şefkatli bir tepki vermek insan yaşamının merkezinde yer alır. Şefkat, insanlara birbirlerine yardım etmek için bir şeyler yapabileceklerine dair umut verir. Bilimsel anlamda şefkat, kişinin kendisinin ve başkalarının acı çekmesine karşı duyarlılığı, bunu hafifletmeye ve önlemeye çalışma taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Kirby, 2022). Bu bağlamda şefkat;



nezaket, empati, sempati ve fedakarlık ile tam olarak aynı şey değildir. Şefkat, acıyı, stresi veya sorunu hafifleten bir duygu; nezaket, mutluluğu teşvik eden bir davranış türü; empati, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama becerisi; sempati, durumlara karşı otomatik olarak gösterilen duygusal bir tepki (Kirby, 2022); fedakarlık, kişinin kendinden çok başkalarının iyiliği ve mutluluğu için çaba göstermesidir. Şefkat kelimesinin bir kökeni, ‘acı çekmek’ anlamına gelen Latince ‘compati’den gelmektedir (Balamur, 2023). Arapça şafaka (kaygılandı) ve şafka (merhamet) kelimelerinin kaynağı olan şefkat kelimesinin kaygılanma ile etimolojik olarak bir bağlantısının olması oldukça dikkat çekmektedir (Aksoy, 2022). Ancak kelimelerin zamanla ve kültürler arasında kullanımına bağlı olarak anlamları değişir ve bu durum şefkat için de geçerlidir (Gilbert, 2017). Şefkat, koşulsuz sevgi ile oluşan, duygusal farkındalıkla kendini gösteren ve empati ile duygusal aktarım sağlayan insana özgü bir duygudur (Tarhan, 2010). Şefkati empatiden ayıran en önemli özellik harekete geçme motivasyonunu ve becerisini açığa çıkarmasıdır. Küresel anlamda yaşanan doğa olayları, savaşlar ve teknolojik gelişmeler insan yaşamını doğrudan etkileyerek liderlere düşen sorumlulukları artırmış olmakla birlikte yeni nesil liderlerden empati ve şefkat tutumu ile hareket etmeleri beklentisini oluşturmuştur. Özellikle zorlu mücadeleler ile geçen pandemi dönemi, çalışan ihtiyaçlarının önemini anlaşılmasını sağlamış, liderlerin kriz durumlarında çalışanlarına karşılaştıkları zorluklarda nasıl yol göstereceği konusunda harekete geçmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla liderler, çalışanlarının yaşadığı sorunların farkında olan, anlayışlı, empati kurabilen ve sorunların çözülmesine yardımcı olmak için harekete geçme eylemi temelinde şefkatle liderlik etme sorumluluğunu üstlenmeye başlamıştır. Yirmi yıl öncesinde hakim olan ve liderlerin çalışanları üzerinde tam kontrole sahip olduğu otokratik liderlik, iş yaşamındaki değişimler, dijitalleşmenin etkisi ve gelişen iş gücü ile birlikte değişime ve dönüşüme uğrayarak daha iş birlikçi ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır (Aksoy, 2021). Bu durum, örgütlerde sert liderlik özelliklerinden çok yumuşak liderlik özelliklerine neden daha çok ihtiyaç duyulduğunu, çalışanların içten desteklenmesinin önemli olduğunu ve görev odaklı olmadan önce insan odaklı olmanın lider, çalışan ve örgüt geleceği açısından olumlu etkiler ortaya koyabileceğini açıklamaktadır. Şefkatli liderlik, modern liderlik yaklaşımlarından lider-üye etkileşim teorisi ve hizmetkar liderlik teorisi ile ilişkilendirilmektedir (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Bu iki teori, çalışanların duygularını ve ihtiyaçlarını vurgulayan yaklaşımlardır (Tortumlu, 2024). Lider üye etkileşimi, liderlerin ve çalışanların iş yerinde kendilerinden beklenenin ötesine geçerek nasıl bir ilişki kurduklarını gösterir (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Çalışanlar rollerinin dışında görevler üstlenirken, liderler çalışanlarına daha fazla özgürlük ve bağımsızlık sağlar (Geertshuis vd., 2015). Bu bağın oluşması için şefkat önemli bir rol oynar, ancak lider-üye etkileşimi özünde bir değişimdir. Öte yandan, şefkatli liderliğin odak noktası değişim değildir. Şefkatli liderler, çalışanlarının işte ne yaptıklarına bakmaksızın onlarla ilgilenirler. Şefkatli ve hizmetkar liderler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarının dikkate alınması ve karşılanması gerektiğini bilirler, ancak teoriler önemli şekillerde farklıdır. Hizmetkar liderlik etik bir çerçevede hareket eder ve liderin çalışanlarına nasıl davranması gerektiğini söyler (Mikkelsen vd., 2019). Şefkatli liderlik ise, bir liderin belirli bir hedefe ulaşmak için nasıl davranması gerektiğinden çok liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir



(Parris ve Peachey, 2013). Lider-üye etkileşiminde olduğu gibi, şefkatli liderlik de hizmetkar liderlikten daha ikili bir yaklaşım kullanır. Şefkatli liderlik, özgecilik, dürüstlük, alçakgönüllülük ve bilgelik gibi hizmetkar liderliğin somut niteliklerini, başkalarına değer verme ve onları güçlendirme ile birlikte teşvik eden bir liderliği ifade eder (de Zulueta, 2016). Son yıllarda Kock ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen empatik liderlik teorisi de empati ve iletişim yönü açısından şefkatli liderlik ile benzerlik göstermektedir. Fakat, başkasının deneyimini anlama ve onu desteklemek için harekete geçme isteği bakımından şefkatli liderlik empatik liderliğin bir üst basamağında yer alır. Şefkatli liderlik, sorunu fark etmeyi, anlamayı, sorunu yaşayan çalışanlarla empati kurmayı ve sorunu çözmek için harekete geçerek değişim yaratmada aktif rol oynamayı gerektirir. Bir başka ifade ile, şefkatli liderler, pozisyonunu, becerilerini ve kaynaklarını çalışanlarına yardımcı olmak ve onların sorunlarını çözmek için kullanırlar. Şefkatli liderin amacı, tüm çalışanların şahsi fikirlerini sunabileceği ve iş birliği yaparak ortak bir noktada birleşebileceği bir ortam sağlamaktır. Yani, liderin şefkat pratiği “ben”den “biz”e geçmesiyle mümkün olmaktadır (Aksoy, 2021). Özellikle kriz zamanlarında, ekip üyelerinden en iyi çabayı ve sadakat göstermelerini bekleyen bir liderin şefkat yolunda hareket etmesi şefkatli liderlik için atılması gereken bir adımdır. Şefkatli lider, çalışanların birey olarak önemini farkında olmakla birlikte her bir çalışanın kurum yapısının önemli bir parçası olduğunu benimser. Farkındalık, anlayış ve empati ile hareket eden şefkatli bir lider birlikte çalıştığı ekip üyelerinin potansiyelini açığa çıkarabilir ve tüm ekibe motivasyon sağlayabilir. Böyle bir durumun sürdürülebilirliği açısından liderin karşılaştığı bireysel sorunlar karşısında çıkmaza düşmemesi ve tükenmişlik hissi yaşamaması için şefkati benliğine yönelterek öz-şefkat göstermesi elzemdir. Öz-şefkat, kişinin zorluklar karşısında kendisine karşı gerekli hassasiyet göstermesi, nazik davranması ve negatif algılarına rağmen benliğinin farkında olmasıdır (Aksoy, 2022). Başka bir deyişle öz-şefkat, kendine dikkat etmeyi, kendi yaşam durumunu anlamayı, kendine karşı empati kurmayı ve kendine yardım etmek için şefkatle, akıllıca ve nazik eylemlerde bulunmayı ifade eder (West, 2019). Bu durum, kişinin başkalarına karşı şefkatli olmasını sağlayacak kaynakları ve bilgeliği geliştirmesine yardımcı olur. Başkalarının sıkıntılarını gidermeye çalışan bir lider çevresine daha faydalı olabilmek ve etkili eylemlerde bulunabilmek adına kendisine karşı da kabullenici, anlayışlı, destekleyici ve pozitif bir tutumla yaklaşabilmelidir. Böyle bir tutum, liderin, ortaya çıkan problemin zorluk derecesi yerine çözüm yollarına odaklanmasını sağlar. Dolayısıyla, problemin kaynağını anlamaya çalışırken sakinliğini koruyabilen ve sorumluluk üstlenen liderin, şeffaf yaklaşımı ile sağlıklı bir iletişim sağlaması mümkün olur. Liderin, kurum ve ekip üyelerinin koşullarının farklılığını göz önünde bulundurarak özellikle kriz durumlarında ihtiyaca göre harekete geçmesi şefkatle liderlik edebilme becerisini gösterir. Şefkatli liderlik kapsamında yapılan çalışmaların çoğunlukla yabancı literatürde ve sağlık sektörü üzerinde olmasında pandemi döneminde yaşanan sorunların etkisi büyüktür. Bu durum, şefkatli liderlik tarzının sağlık sektörü dışındaki sektörlerde önemi olmadığı ya da etkili olmayacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü şefkatli liderlik, sağlık kuruluşlarında olduğu gibi şefkati temel değer olarak benimseyen kurumlar için de uygun bir liderlik modelidir (West, 2019). Liderler için en önemli beceri, ortaya çıkan durumlara uygun şekilde yanıt vererek durumlar arasında akıcı bir şekilde geçiş



yapabilmektir (de Zulueta, 2016). Bu yeteneğe yönelik eğitim, şefkatli liderliğin anahtarı olacaktır. Şefkatli liderlik, kurumlarda şefkat kültürünü yerleştirmek için önemli bir rol oynar. West'e göre (2019), şefkatli liderlik, dört temel bileşene dayanmaktadır. Bu bileşenler; fark etme, anlama, empati ve harekete geçme olarak adlandırılmaktadır.

Fark Etme: Şefkatli liderliğin ilk bileşeni, liderin çalışanlarının farkında olması ve onlarla ilgili müdahale edilmesi gereken sorunları ya da durumları fark etmesidir. Bunu yaparken, lider, öncelikle muhatap olduğu bireyi çok dikkatli dinlemelidir (Kline, 2002). Çünkü dinleme, liderliğin en önemli becerilerinden biri olmakla birlikte (West vd., 2015) başarı ve zevklerin yanı sıra zorluklar, engeller, hayal kırıklıkları ve bireylerin acı veren deneyimleri hakkında bilgi sağlar. Bundan dolayı, liderin ilk görevi karşılaştığı durumla yüzleşmek ve liderlik ettiği kişileri derinlemesine dinlemek için yeterli zaman ayırmaktır (West, 2019). Bilinenin aksine, yalnızca işler kötüye gittiğinde değil, çalışanların ve kurumun sürdürülebilirliği için her zaman dinleme motivasyonu ile hareket etmek şefkatli liderliğe özgü bir özelliktir.

Anlama: İkinci bileşen, liderin, çalışanlarının ölçülü bir anlayışa ulaşmak için mücadele ettikleri durumu değerlendirmesini içerir. İdeal durumda, liderin kendi anlayışına, çalışanları ile kurduğu diyalog yoluyla ulaşması ve kendi anlayışını empoze etmek yerine çatışan bakış açılarını uzlaştırması gerekir (West, 2019). Durumun değerlendirilmesi veya sorunların nedenlerinin anlaşılması, en iyi şekilde, lider ve çalıştığı ekip üyeleri ile birlikte yapılır. Böyle bir iş birliği, ortak bir anlayış, karşılıklı ilişkiler, mevcut durum veya sorunun sağlıklı bir şekilde anlaşılması için daha doğru ve yararlı olacaktır. Yüksek baskının olduğu iş durumlarında çalışanların sıklıkla liderleri tarafından dinlenmediğini ve karşılaştıkları durumların anlaşılmadığını hissetmesi (West vd., 2011) anlama yetisinin önem derecesini yansıtır.

Empati: Şefkatli liderliğin üçüncü bileşeni empati kurmaktır. Şefkatli liderlik, liderin, çalışanlarının sıkıntılarını veya hayal kırıklıklarını, duygularına yenilmeden ve dolayısıyla yardım etmeden önce hissedebilmesini gerektirir. Empati kurmak, kendini diğerkinin yerine koymak, onun bakış açısını dikkate almak anlamına gelir. Bu da karşılaşılan zorlukların kaynakları ve bağlamı hakkında anlayışı artırır. İnsan, gözlemlenen duyguyu yansıtmaya yönelik nörofizyolojik kapasitesi nedeniyle bir tür olarak başkalarının sıkıntısını hissetme konusunda benzersiz bir yeteneğe sahiptir (Gilbert, 2010). Duyguların bu şekilde yansıtılması, liderin, çalışanlarının karşı karşıya kaldıkları durum hakkında daha derin bir anlayışa ulaşmasını ve onlara yardım etmek için daha etkili adımlar atmasını sağlar (West, 2019).

Harekete Geçme: Dördüncü ve son bileşen, liderin, çalışanlarına yardım etmek için düşünceli ve akıllı bir şekilde harekete geçmesidir. Örneğin, sağlık hizmetlerinde liderlerin en önemli görevi, çalışanların sağlamak istedikleri yüksek kaliteli ve şefkatli bakımı sunmalarına yardımcı olmaktır (West, 2019). Liderler şefkat gösterdiğinde, çalışanların temel değer yönelimleriyle tutarlı olacak şekilde onlara destek sağlarlar.

İş yerinde şefkat görmenin hem çalışanlar hem de kurum açısından faydalı etkileri vardır (West, 2019). Liderin şefkatli bir yaklaşım sergilemesi çalışanların şükran, gurur ve ilham gibi



olumlu duygular yaşamasına yol açabilir ve duygusal refahı pozitif yönde artırabilecek duygusal sarmallar oluşturabilir (Lilius vd., 2008). Böylece, itibar ve değer iletilmesine ve çalışanların başkalarıyla psikolojik olarak daha iyi bağ kurmasına yardımcı olabilir (Dutton vd., 2014). Şefkatin sarmal bir potansiyele sahip olması, şefkat görenlerin nasıl daha iyi becerilere sahip olduklarını, şefkatli ve destekleyici davranışları başkalarına yönlendirme konusunda oldukça başarılı olduklarını açıklamaktadır (Lilius vd., 2011). Bunun yanında, şefkat görmek, çalışanların şahsi yeteneklerini, meslektaşlarına olan bakış açılarını, olayları algılama biçimlerini ve parçası oldukları kurum türü hakkındaki değerlendirmelerini olumlu yönde şekillendirir (Dutton vd., 2014). Şefkatin hakim olduğu kurumlarda daha yüksek duygusal bağlılık, daha düşük stres ve kaygı, artan olumlu sosyal davranışlar, yüksek çalışan bağlılığı ve performansı ve daha yüksek iş tatmini gibi sonuçların görüldüğü ve bunların lider, kurum ve çalışanlar için daha iyi sonuçlara yol açtığı ifade edilmektedir (Papworth, 2023). Şefkat, kurumun, çalışanların ve müşterilerin yanı sıra liderlerin bireysel sağlığına da olumlu etki ederek stres ve kaygı karşısında daha fazla dirençli olmalarını sağlar. Sosyal bağlılığı geliştirir, psikolojik güven sağlar ve çatışmaların daha etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur. Şefkatli lider, ekip üyeleri üzerinde olumlu ve kalıcı etkiler bırakır, ekip üyelerini becerileri ve yetenekleri doğrultusunda teşvik eder ve uyum içinde hareket etmeleri için onlara yol gösterir. İşinden memnun ve mutlu çalışan sayısını artırmak, sadakat ve güven ilişkisine dayalı çalışan-lider bağı oluşturmak, çalışanların işe ve kuruma olan bağlılığını artırarak çalışan devir oranlarının yükselmesine engel olmak gibi kazanımlar şefkatli liderler sayesinde elde edilebilir (Aksoy, 2021). Sıkıntılara tolerans gösterme kapasitesi şefkatli davranışın önemli bir belirleyicisidir. Şefkat, doğası gereği karşılıklıdır; insanların içinde ve arasında gerçekleşir. Karmaşık, dinamik ve niceliksel ölçümlere dirençli olan şefkatin tanınması kolaydır (de Zulueta, 2016). Şefkati deneyimlemek, insanların başkalarına daha iyi şefkat göstermelerini sağlar ve bu da erdemli bir döngüye yol açar. Şefkati bir güç olarak görmek ve özgürce sergilemek, çalışanlara sevgi ve güven dolu bir çalışma ortamı sağlayabilirken, şefkati bir zayıflık olarak değerlendirmek ve göstermekten kaçınmak, rekabetçi ve acımasız bir çalışma ortamına neden olabilir (Kirby, 2022). Bundan dolayı, şefkatli liderliğin, kurum kültürünün bir parçası olarak kurum yapısına yerleştirilmesi bireysel ve kurumsal problemlerin çözümü açısından olumlu yönde bir fark yaratacaktır. Liderlik, kurumsal bir rol veya iş unvanından çok daha fazla anlam ifade eder. Liderliğin şefkatli yolu bu yolda yürümekle sağlanır. Şefkat, liderliğin sürdürülebilir geleceği için temeldir. Lider ve çalışan arasındaki görünmez ama varlığı yok sayılamaz sınırları koruyarak, şefkatin bulaşıcı etkisinden yararlanan çalışanlar, liderden aldığı şefkat gücüyle hareket ederek şefkatli lider sayısının artmasına katkıda bulunabilir. Bundan dolayı, şefkatli liderliğin kurumlara ve günlük hayata entegre edilmesi büyük önem arz eder (Papworth, 2023).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taraması, 26.04.2024-01.06.2024 tarihleri arasında araştırmacılar tarafından belirlenen anahtar kelimeler ve elektronik veri tabanları aracılığıyla yürütülmüştür. Google Akademik, TR Dizin, Web of Science ve Scopus elektronik veri



tabanlarında hem Türkçe hem de İngilizce olarak belirlenen “şefkatli liderlik”, “şefkatli liderlik ölçeği”, “compassionate leadership” ve “compassionate leadership scale” anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır. Çalışmada, uyarlaması yapılan “Şefkatli Liderlik Ölçeği” ve boyutları ile ilişkilendirilebilen Türkçe ve İngilizce bilimsel araştırmalara yer verilmiştir. Farklı dillerde yapılan, farklı bir ölçeğin incelendiği, nitel ve tam metne ulaşılamayan araştırmalar bu çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Çalışmada nicel araştırma araçlarından biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması aşamasında zaman tasarrufu sağlaması, katılımcılara ulaşım bakımından maliyetin uygun olması ve veri setine kolay erişim fırsatı sunması gibi faktörler dikkate alınarak çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim gibi demografik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise Şefkatli Liderlik Ölçeği ifadelerini içermektedir.

3.1. Örneklem Özellikleri

Bu çalışma, farklı dilde geliştirilen bir ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması olarak tasarlandığı için ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarını yapabilmek adına ilgili alanyazında kabul gören örneklem büyüklüğü dikkate alınarak yürütülmüştür. Alanyazında, güvenilir bir faktör analizi yapabilmek için minimum örneklem sayısının 100 ila 200 arasında olması (Tabachnick ve Fidel, 2018), ölçekte yer alan ifade sayısının 4 ya da 5 katı olması (Child, 2006), ifade sayısının 5 ila 10 katı arasında bir değer alması (Tavşancıl, 2002) veya ifade sayısının 10 katı büyüklüğünde olması (Kline, 1994) şeklinde görüşler bulunmaktadır. Bu doğrultuda, toplam 16 ifadeden oluşan Şefkatli Liderlik Ölçeğinin uyarlama çalışması için minimum örneklem büyüklüğü Tabachnick ve Fidel’e (2018) göre 100-200, Child’e (2006) göre 64 ya da 80, Tavşancıl’a (2002) göre 80-160, Kline’a (1994) göre ise 160 olmalıdır. Kolayda örnekleme yöntemi yoluyla Adana ili kapsamında kamu sektöründe ve özel sektörde farklı kurum ve konumlarda çalışan 164 beyaz yakalı çalışandan gönüllü katılım esasına dayanarak veri toplanmıştır. Dolayısıyla, toplanan veri, minimum örneklem büyüklüğü gerekliliğini sağladığı için yeterli ve uygundur. Katılımcıların demografik grup özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, kadın katılımcıların (%56,7) erkek katılımcılara (%43,3) göre daha fazla olduğu, 35-45 yaş grubunda olanların çoğunlukta olduğu (%53,1), medeni durumu evli (%71,3) olanların diğerlerinden fazla olduğu, eğitim durumlarına göre lisans (%43,9) ve yüksek lisans (%44,5) mezunu olanların birbirine yakın ve diğerlerinden fazla olduğu, mesleki deneyimi 12-22 yıl (%45,1) arasında olanların diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik grupları

Değişkenler	Grup	f	%
Cinsiyet	Erkek	71	43,3
	Kadın	93	56,7
	Toplam	164	100
Yaş	24-34	32	19,5
	35-45	87	53,1
	46-56	45	27,4
	Toplam	164	100
Medeni Durum	Bekar	31	18,9
	Evli	117	71,3
	Boşanmış	16	9,8
	Toplam	164	100
Eğitim	Önlisans	6	3,7
	Lisans	72	43,9
	Yüksek Lisans	73	44,5
	Doktora	13	7,9
	Toplam	164	100
Mesleki Deneyim	1-11 Yıl	43	26,2
	12-22 Yıl	74	45,1
	23-33 Yıl	47	28,7
	Toplam	164	100

3.2. Orijinal Şefkatli Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada, Türkçe'ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılması planlanan ve İngilizce "The Compassionate Leadership Scale" olarak adlandırılan Şefkatli Liderlik Ölçeği West (2019) tarafından geliştirilmiştir. Orijinalinde; fark etme (attending), anlama (understanding), empati (empathising) ve harekete geçme (helping) şeklinde dört boyuttan oluşan bu ölçek, her bir boyutu dört ifade olan ve toplam 16 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi (1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Sıklıkla, 4-Neredeyse her zaman, 5-Her zaman) bir ölçektir. Ölçeğin, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirdiği öz-bildirim hali ve İspanyolca'ya uyarlama çalışması Sansó vd. (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sansó vd. (2022), yaşam sonu bakım alanında uzman 296 İspanyol vatandaşı üzerinde araştırma yapmış ve faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu dört boyutlu ölçeğin boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları fark etme, anlama, empati kurma ve harekete geçme için sırasıyla 0.905, 0.723, 0.858, 0.940 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin model uyum iyiliği değerleri $\chi^2(98) = 277.595$ ($p < 0.001$); CFI = 0.986; SRMR = 0.047; RMSEA = 0.088 [0.076, 0.100] şeklinde tespit edilerek orijinal ölçeğin faktör yapısının İspanyol kültürüne uygun, güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sansó vd., 2022).

3.3. Ölçeğin Çeviri Çalışmaları

Şefkatli Liderlik Ölçeğinin çeviri çalışmaları sürecinde öncelikle ölçeği geliştiren Michael West'den ölçeği uyarlama ve çalışmalarda kullanma hakkında izin alınmıştır. Ölçeğin çeviri-geri çeviri çalışmaları, Tsang vd. (2017)'nin önerdiği yöntem izlenerek Türkçe-İngilizce dillerine, alana ve ölçülmesi planlanan şefkatli liderlik kavramına hakim 2 uzman tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Dilsel eşdeğerlik için ölçeğin çeviri, geri çeviri ve orijinal



versiyonu karşılaştırılarak incelenmiş; anlamsal, deyimsel ve kavramsal açıdan eşitliğin sağlandığı tespit edilmiştir. Uzmanların ortak görüşleri çerçevesinde üzerinde fikir birliğine varılan ölçek ifadeleri ön değerlendirme yapmak adına birbirinden bağımsız 4 katılımcı ile yapılan birebir görüşmeler aracılığıyla tek tek incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak ölçek ifadelerinin son hali oluşturulmuştur. Ölçek ifadelerinin son hali ilgili uzmanlar tarafından tekrar incelenerek Türkçe ölçeğin anlaşılabilir ve uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Veri Analiz Yöntemleri

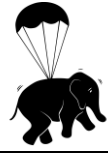
Çeviri çalışmaları tamamlanarak uygulanan anket sonucu ulaşılan 164 katılımcıdan elde edilen verilerin analizlerinde SPSS 25 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Verilerin frekans analizi, tanımlayıcı istatistikleri ve normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için ölçek maddelerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri SPSS 25 programı aracılığıyla elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ölçütlerini değerlendirmek için Cronbach alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliğini sınamak amacıyla gerçekleştirilecek olan faktör analizleri için öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu hakkında bilgi sunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeğin orijinal dört faktörlü yapısı ile benzerliğini kontrol etmek için AMOS 24 programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçülen dört faktörlü modelin uyum değerlerini iyileştirmek amacıyla yapılan kovaryans bağlantılarına karşın yeterince uyum elde edilememiştir. Boyutlar arası birleşme geçerliği sağlanmasına karşın boyutların birbirinden farklı bir kavramı ölçtüğüne dair kanıt sunan ayrışma geçerliğinin sağlanamaması, Türkçe ifadelerden oluşan ölçek yapısının bu çalışmanın örnekleme açısından orijinal ölçek yapısından farklı olabileceğini düşündürmüştü ve ölçeğin faktör yapısını keşfetmek amacıyla SPSS 25 programı ile Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. AFA sonucu elde edilen faktör yapısının doğruluğunu test etmek için DFA tekrarlanmıştır.

4. BULGULAR

Yapılan güvenilirlik ve geçerlik analizleri neticesinde elde edilen bulgular ölçeğin orijinal yapısına benzerliği ve farklılığı açısından ayrı ayrı değerlendirilerek bu çalışmada ele alınan örneklem doğrultusunda yorumlanmıştır. Bu bakımdan, bu bölümde yer alan güvenilirlik ve geçerlik analizi bulgularının ilk ve son hali şeklinde anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi açısından analiz sıralaması dikkate alınmıştır.

4.1. Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Dağılımı

Ölçek ifadelerini tanımlayan istatistiksel değerler incelendiğinde, ifadelerin ortalama değerlerinin 3.84 – 4.05 aralığında, standart sapma değerlerinin ise 1,092 – 1,413 aralığında değiştiği görülmüştür. Katılımcıların ölçekten aldıkları en düşük puan 16 iken en yüksek puan 80 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ve +1.5 değerleri arasında olmasına (Tabachnick ve Fidell, 2013) dayanarak veri setinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.



4.2. Ölçeğin Dört Faktörlü Yapısının Güvenirlik Analizi

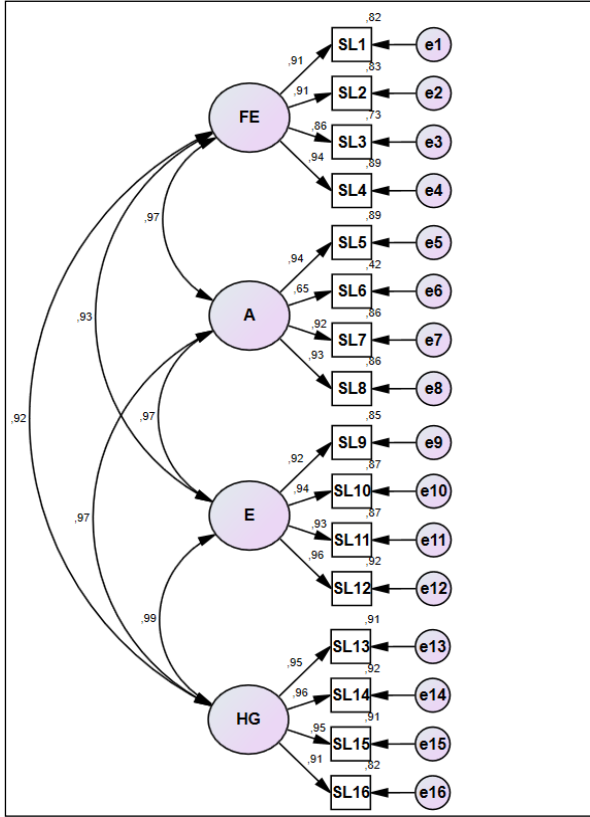
Ölçeğe ilişkin faktör yükleri ve madde-toplam korelasyon değerlerine göre faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması ifadelerin ölçek ile uyum sağladığını ve en düşük madde-toplam korelasyon değerinin 0,643 olarak tespit edilmesi ölçek ifadelerinin ayırt etme gücüne sahip olduğunu işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2011). Ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,985 olarak bulunmuştur.

4.3. Ölçeğin Dört Faktörlü Yapısının Geçerlik Analizi

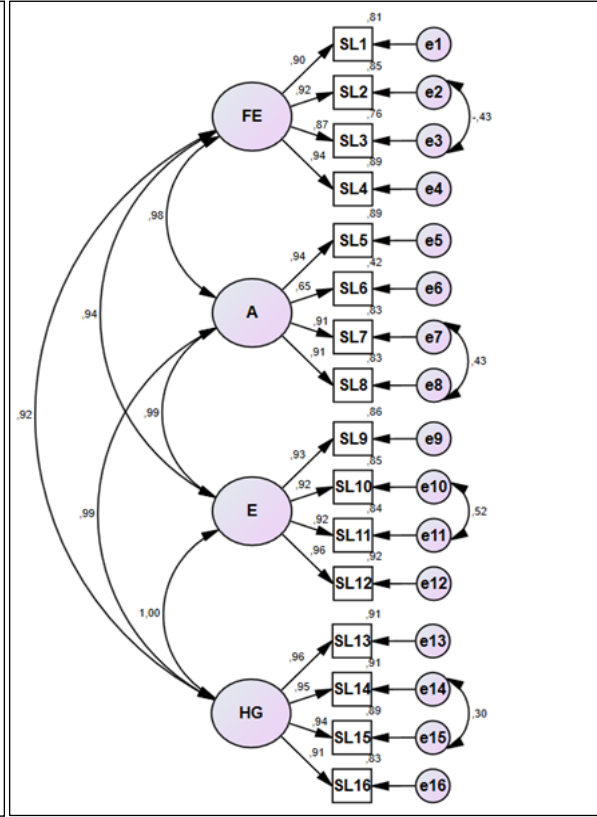
Ölçeğin geçerlik ölçütü kapsamında DFA analizini gerçekleştirmeden önce verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla hesaplanan KMO değerinin (0,966) eşik değer (0,60) üzerinde olduğu ve Bartlett Küresellik Testi Ki-kare (X^2) değerinin ($X^2=4116,932$; $p<.000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bilgilere dayanarak örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu kararına varılmıştır (Kalaycı, 2018). Veri setinin normal dağılım göstermesine dayanarak Maksimum Olabilirlik yöntemi kullanılarak AMOS 24 programı ile birinci düzey çok faktörlü DFA yapılmıştır. Orijinalinde dört faktörden oluşan ölçeğin yapısal modelini doğrulamak amacıyla tasarlanan Şekil 1'de yer alan Model 1, birinci düzey dört faktörlü DFA analizi sonucu elde edilen faktör yüklerini; Şekil 2'de yer alan Model 2 ise Model 1'in uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla her bir faktörde ilgili ifadeler arasında gerçekleştirilen kovaryans bağlantılarını göstermektedir. Analizde kolaylık sağlaması ve anlaşılır bir görsel sunmak amacıyla Model 1 ve Model 2'de gösterilen dört faktörlü yapının her bir faktörünü temsil eden faktör isimleri sırasıyla FE (fark etme), A (anlama), E (empati) ve HG (harekete geçme) olarak kodlanmıştır. Ölçek ifadeleri ise SL (şefkatli liderlik) olarak adlandırılmıştır. Birinci düzey dört faktörlü DFA sonucu elde edilen model uyum değerleri, Yaşlıoğlu'nun (2017) Byrne (2011) tarafından yazılan kitabı kaynak göstererek tasarlanmış olduğu örneklem büyüklüğü 250'den küçük ($N<250$) ve ölçek ifade sayısı 12 ila 30 arasında ($12<m<30$) olan model için kabul gören iyi uyum değerlerinin hangi eşik değerler olduğu Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'de yer alan değerler genel olarak DFA analizlerinde yaygın olarak kullanılan indekslerdir. Bu indekslerden X^2 ve SRMR değerleri mutlak uyum indeksleri olarak adlandırılır. X^2 değeri (AMOS programındaki karşılığı CMIN), ölçülmek istenen modelin elde edilen veri ile uyum derecesini gösterir; SRMR değeri ise Ortalama Hataların Karekökünün (RMR) standardize edilmiş hali olup örneklem ve evren ile ilgili varyans veya kovaryans değerlerinin ortalamalarının farkıdır (Gürbüz, 2021). X^2 değerinin ($p<0,05$) anlamlı olması, X^2 değerinin serbestlik derecesine oranının (X^2/df) 2.5'in altında olması ve SRMR değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir. Tablo 2'de Model 1 ve Model 2 için bu değerlerin X^2 ve SRMR için eşik değerleri karşıladığı, X^2/df için beklenen değerin Model 1'de elde edilemediği gözükmektedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü olan RMSEA değeri basitlik uyum indeksi olup bu değerin 0,08'in altında olması kabul edilir. Tablo 2'de görüldüğü üzere bu değer Model 1 için sağlanamamış olup yapılan modifikasyon iyileştirmelerinden sonra Model 2'de elde edilmiştir.



Şekil 1. Model 1



Şekil 2. Model 2

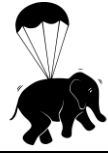


Tablo 2. Dört faktörlü yapının model uyum değerleri

Model	CMIN(χ^2)	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI
Model 1	254,397 (0,000)	2,596	0,099	0,022	0,962	0,941	0,954	0,963	0,849
Model 2	159,447 (0,000)	1,696	0,065	0,016	0,984	0,963	0,980	0,984	0,903

İyi Uyum Değerleri: CMIN ($p < 0,05$ anlamlı olmalı); $\chi^2/df < 2,5$ RMSEA $< 0,08$; SRMR $< 0,05$; CFI $> 0,95$; NFI $> 0,95$; TLI $> 0,95$; IFI $> 0,95$; GFI $> 0,95$ (N < 250 ; $12 < m < 30$) N: Örneklem büyüklüğü; m: Madde sayısı

Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum indeksi (TLI) ve artırmalı uyum indeksi (IFI) gibi değerler karşılaştırmalı uyum indeksleri kapsamında değerlendirilir. Bu değerlerin her birinin 0,95'in üstünde bir değer olması iyi uyum elde edildiğini gösterir. Tablo 2'de yer alan CFI, NFI, TLI, IFI değerlerinin Model 2'de Model 1'e göre daha iyi derecede uyum gösterdiği söylenebilir. Bir başka uyum iyiliği indeksi olan GFI ise model uyumunu test ederken örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak hareket eder ve bu değer 0,95'ten büyük olması önerilmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere bu değere hem Model 1 hem de Model 2 için ulaşılammıştır. DFA kapsamında ölçülen modelin doğruluğu değerlendirilirken aynı kavramı ölçen ölçüm aracını oluşturan faktörlerin birleşim geçerliği ve ayrışım geçerliği ölçütleri de kontrol edilir (Gürbüz, 2021). Ölçülen modelde yer alan her bir faktördeki ifadelerin kendi aralarında ve ait oldukları faktör ile ilişkili olması birleşim geçerliği olduğunu; ifadelerin diğer faktörler ile daha az ilişkili olması ise ayrışım geçerliği olduğunu gösterir. Ölçülen modeldeki faktörlerin birleşim geçerliğine sahip olabilmesi için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerinin 0,50'den büyük olması, Bileşik



Güvenirlilik (CR) değerinin 0,70'ten fazla olması ve CR değerinin AVE değerinden yüksek olması gerekmektedir (Raykov, 2004; Hair vd., 2014). Tablo 3'te yer alan AVE ve CR değerleri incelendiğinde Model 1 ve Model 2 için her bir faktör (FE, A, E, HG) açısından birleşim geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Ölçülen modeldeki faktörlerin ayrışım geçerliğine sahip olabilmesi için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) değerinin AVE değerinden küçük olması, Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) değerinin AVE değerinden büyük olması ve AVE'nin karekök değerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden fazla olması şartları sağlanmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). MSV ve ASV değerlerinin yer aldığı Tablo 3'teki parantez içindeki değerler her bir faktör için AVE'nin karekök değerini ve ilgili sütunlardaki diğer değerler faktörler arası korelasyon değerlerini ifade eder. Bu değerler incelendiğinde Model 1 ve Model 2 için faktörler arası ayrışım geçerliğinin sağlanmadığı görülür. Bu durumda, tüm faktörlerde yer alan ifadelerin benzer bir şekilde algılanmış olması, her bir faktörün aynı kavramı ölçme potansiyelini göstermesi ve algılanan Türkçe ölçek ifadelerinin farklı faktör yapısını oluşturması olasılıkları göz önünde bulundurularak AFA yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. Dört faktörlü yapının birleşme ve ayrışma geçerliği ölçütleri

Model	Boyutlar	AVE	CR	MSV	ASV	1	2	3	4
Model 1	1. FE	0,819	0,947	0,939	0,885	(0,905)			
	2. A	0,755	0,923	0,941	0,938	0,969	(0,869)		
	3. E	0,879	0,966	0,970	0,923	0,931	0,966	(0,937)	
	4. HG	0,892	0,970	0,970	0,920	0,922	0,970	0,985	(0,944)
Model 2	1. FE	0,828	0,950	0,953	0,897	(0,910)			
	2. A	0,740	0,918	0,972	0,966	0,976	(0,860)		
	3. E	0,866	0,963	0,990	0,950	0,942	0,986	(0,930)	
	4. HG	0,883	0,968	0,990	0,938	0,923	0,986	0,995	(0,940)

4.4. Açımlyıcı Faktör Analizi (AFA)

Dört faktörlü yapının KMO, Bartlett testi, tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım özelliğine ilişkin ispat niteliğindeki bilgilere dayanarak 16 ifadeden oluşan Şefkatli Liderlik Ölçeği için SPSS 25 programından faydalanılarak AFA tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplanmıştır. Öncelikle ölçek ifadeleri arasındaki korelasyon katsayılarını gösteren korelasyon matrisi incelenmiştir. Korelasyon matrisinde yer alan ve korelasyon değerleri 0,30-0,90 değerleri dışında olan ifadeler analizden çıkarılmıştır (Hair vd., 1995; Özdamar, 2004). Bu ifadeler sırasıyla SL2, SL4, SL8, SL10, SL11, SL13 ve SL14 şeklindedir. Kalan ifadeler için korelasyon matrisi Sig. (1-tailed) tablosundaki tüm değerlerin 0,000 olması ifadelerin korelasyon katsayılarının önemli ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir (Sönmez Çakır, 2019). Veriler AFA için uygun hale getirildikten sonra faktör sayısını belirlemek için Tabachnick ve Fidell'in (2013) önerisi dikkate alınarak Temel Bileşenler ve Maksimum Olabilirlik teknikleri kullanılarak en uygun faktör sayısı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre Kaiser-Guttman kuralı dikkate alınarak özdeğeri 1'in üzerinde olan yalnızca bir faktör oluştuğuna karar verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %80,854'ünü açıklamaktadır. Tek faktörlü yapının ifadelere ait faktör yükleri, madde-toplam korelasyon değerleri, özdeğer



ve açıklanan toplam varyans oranı Tablo 4'te anlaşılır bir şekilde verilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu ve en düşük madde-toplam korelasyon değerinin 0,639 olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakarak ifadelerin ölçek ile uyum sağladığı ve her bir ölçek ifadesinin ayırt edici güce sahip olduğu söylenebilir.

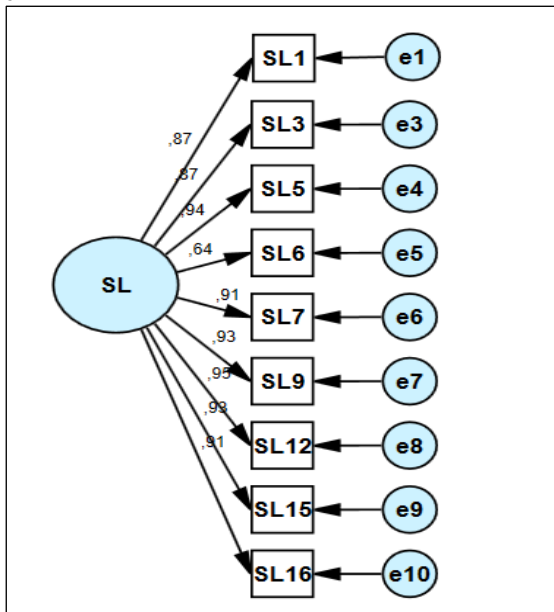
Tablo 4. Ölçeğe ilişkin AFA sonuçları

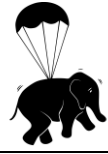
Madde	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Bileşen	Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
SL1	0,892	0,860	1	7,277	80,854	80,854
SL3	0,886	0,853	2	0,560	6,220	87,074
SL5	0,946	0,928	3	0,277	3,074	90,148
SL6	0,643	0,639	4	0,224	2,491	92,639
SL7	0,920	0,894	5	0,174	1,932	94,570
SL9	0,934	0,913	6	0,151	1,675	96,245
SL12	0,946	0,927	7	0,147	1,639	97,884
SL15	0,931	0,909	8	0,107	1,191	99,075
SL16	0,916	0,891	9	0,083	0,925	100

4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Toplam 9 ifadeden oluşan tek faktörlü model için AMOS 24 programı kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey tek faktörlü DFA modeli ve modele ait faktör yüklerini gösteren görsel Şekil 3'te verilmiştir. DFA sonucuna göre faktör yüklerinin 0,644 ila 0,947 aralığında farklı değerler aldığı gözlenmiştir. Tek faktörlü modele ilişkin uyum indeksleri, bu indekslerin örneklem büyüklüğü ($N < 250$) ve ölçek ifade sayısına ($m < 12$) göre modelin iyi derece uyum gösterdiğini işaret eden eşik değerler (Yaşlıoğlu, 2017) Tablo 5'te verilmiştir. Uyum indekslerine bakıldığında X^2 indeksinin p değerinin anlamsız olduğu ($0,099 > 0,05$) ve X^2/df indeksinin eşik değerinin altında ($1,363 < 2,5$) olduğu görülmektedir. RMSEA ($0,047 < 0,08$) ve SRMR ($0,013 < 0,05$) indekslerinin mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir. CFI, NFI, TLI, IFI indeksleri mükemmel düzeyde, GFI indeksi ise kabul edilebilir düzeydedir. Bu değerlere dayanarak, dokuz ifadeden ve tek faktörden oluşan modelin veri ile iyi derecede uyum gösterdiği ve doğrulandığı sonucuna varılabilir.

Şekil 3. Tek faktörlü DFA





Tablo 5. Tek faktörlü yapının model uyum değerleri

Model	CMIN(X ²)	X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI
Tek Faktörlü DFA	36,793 (0,099)	1,363	0,047	0,013	0,995	0,981	0,993	0,995	0,950

İyi Uyum Değerleri : CMIN (p>0,05 anlamsız olmalı); X²/df<2,5 RMSEA<0,08; SRMR<0,05; CFI>0,97; NFI>0,97; TLI>0,97; IFI>0,97; GFI>0,95 (N<250; m<12) N: Örneklem büyüklüğü; m: Madde sayısı

4.6. Tek Faktörlü Yapının Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları

Tek faktörlü doğrulanmış modele ilişkin Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,969 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, George ve Mallery (2003) tarafından yapılan sınıflamaya göre (0,810< α <1,000) ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Cronbach alfa güvenirlilik sonucuna ilaveten tek faktörlü modelin iç tutarlık güvenirliliği ve birleşme geçerliği kapsamında AVE değeri 0,787 ve CR değeri 0,971 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler dikkate alındığında, modelin iç tutarlık güvenirliliğine ve birleşme geçerliğine sahip olduğu söylenebilir. Geçerlik analizi kapsamında yapılan AFA sonucu elde edilen tek faktörlü model, DFA ile doğrulanmıştır. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin tek faktörlü yapının geçerli olduğu ifade edilebilir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, ulusal yazında kavramsal açıdan önem kazanan ve uluslararası yazında daha çok sağlık sektöründe ilgi gören şefkatli liderlik algısını ölçmek için West (2019) tarafından geliştirilen Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Adana ilinde kamu sektöründe ve özel sektörde farklı kurumlarda ve pozisyonlarda görev alan 164 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler aracılığıyla güvenirlilik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Bu analizler aracılığıyla Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlamasının nicel araştırmalar için uygun bir ölçme aracı olup olmadığı sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Yapılan istatistiksel testler sonucu faktör analizi için uygun ve yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı tespit edilmiştir. Ölçek güvenirliliğini kontrol etmek için hesaplanan Cronbach alfa katsayı değeri ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermiştir. Yapılan ilk DFA sonuçlarına göre Türkçe'ye uyarlanan ölçek ifadelerinin faktör yapısının ayrışma geçerliğini sağlamaması sebebi ile orijinal ölçeğin dört faktörlü yapısını yansıtmadığı görülmüştür. Bundan dolayı gerçekleştirilen AFA sonuçları ile ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. AFA sonucuna göre tekrar edilen DFA ile ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Orijinal ölçeğin İspanyolca uyarlama çalışması yakın bir zamanda gerçekleştirilmesine karşın Türkçe bir uyarlama çalışmasına henüz rastlanılmamış olması bu çalışmanın alanyazına teorik ve pratik katkısının önemini ortaya koymaktadır. İspanyolca uyarlama çalışmasında, ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi çalışanların liderlerini değerlendirdiği formdan ziyade liderlerin kendi kendilerini değerlendirdiği öz-bildirim formu kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen tek faktörlü yapının orijinal ölçeğin dört faktörlü yapısından farklı olmasının nedenleri arasında liderin kendini değerlendirmesi ile çalışanların lideri değerlendirmesi arasındaki ayrım olduğu söylenebilir. Bunun yanında, ölçeğin farklı bir



dilden uyarlanmış olması Türkçe ifadelerin farklı bir yapı göstermiş olabileceği düşüncesine sebep olmaktadır. Ayrıca örneklem grubun özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların ölçek yapısında değişiklik gösterebileceği olasılığı orijinal ve uyarlama ölçek yapısı arasındaki farklılığın bir başka nedeni olarak değerlendirilebilir. Alanyazında görülen ölçek uyarlama çalışmalarında orijinal ve uyarlama ölçek arasındaki yapı farklılıklarına rağmen uyarlanmış haliyle güvenilir ve geçerli kabul edilen ölçek uyarlama çalışmalarının ispatına dayanarak bu çalışmadan elde edilen dokuz ifadede oluşan tek faktörlü Şefkatli Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik açısından yeterli özelliklere sahip olduğu düşüncesine varılmıştır. Dolayısıyla bu ölçeğin şefkatli liderlik algılarını ölçmeye yönelik güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bu ölçeğin ulusal alanyazında şefkatli liderlik ile ilgili yapılacak nicel çalışmalarda kullanılabilmesi ifade edilebilir. Bu çalışma, şefkatli liderlik ile ilişkilendirilebilecek değişkenler kapsamında tasarlanmış olan doktora tezi araştırma modeli için güçlü bir ön çalışma olması bakımından önem arz etmektedir. Şefkatli liderliğin kavramsal olarak ele alınması, şefkatli liderliğe ait boyutların tanımlanması ve şefkatli bir lider olmanın önemini vurgulanması bu çalışmanın ilgili ulusal alanyazındaki anlamını ortaya koymaktadır. Ulusal alanyazında şefkatli liderlik hakkında yapılan kavramsal çalışmaların sınırlı olması ve şefkatli liderlik algısını ölçebilecek Türkçe bir ölçme aracına ihtiyaç duyulması sebebi ile gerçekleştirilen bu çalışma ilgili alanyazına hem teorik hem de pratik olarak katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi hedefi ile ulaşılan örneklem grubun niteliği ve niceliği bir sınırlılık olarak ifade edilebilir. Başka bir yünden, şefkatli liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik kriterlerinin herhangi bir zorunluluk teşkil etmeksizin başka bir değişken ile ilişkilendirilmeden ve test tekrar test yöntemi kullanılmadan değerlendirilmesi belirgin bir sınırlılık olarak kabul edilebilir. Söz konusu sınırlılıklara rağmen, bu çalışma yalnızca bir şehirde farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların şefkatli liderlik algılarına yönelik bilgi sağlamıştır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı şehirlerde ve farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların yanı sıra mavi yakalı çalışanlar da çalışmaya dahil edilebilir. Ayrıca, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik derecesini ve kullanılabilirliğini artırabilmek adına ölçeğin test tekrar test yöntemi kullanılarak ya da farklı bir ölçek ile ilişkilendirilerek uyarlama çalışmasının yapılması ve araştırmanın daha büyük bir çalışma grubu üzerinden yürütülmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Aksoy, D. A. (2021). Krizden çıkışın anahtarı şefkatli liderlerin elinde mi?. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 1, 1-4.
- Aksoy, D. A. (2022). Liderlerin neden öz şefkate ihtiyacı var?. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 5, 1-7.
- Balamur, N. (2023). Kriz zamanlarında şefkatli liderlik edebilmek ve empatik stres. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 3, 1-4.
- Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19.



- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (Multivariate applications series)*. Routledge.
- Chaiprasit, W., & Rinthaisong, I. (2022). Assessing the dimension and quality of the compassionate leadership measurement model. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2127190.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. Continuum.
- de Zulueta, P. C. (2016) Developing compassionate leadership in health care: An integrative review. *Journal of Health Leadership*, 8, 1-10.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 277-304.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geertshuis, S. A., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's not what you say, it's the way that you say it: The mediating effect of upward influencing communications on the relationship between leader-member exchange and performance ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228-245.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th Edition)*. Allyn & Bacon.
- Gilbert, P. (2010). *The compassionate mind (Compassion focussed therapy)*. Constable.
- Gilbert, P. (2017). Compassion: Definitions and controversies. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Concepts, research and applications* (pp. 3-14). Routledge
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings (4th Edition)*. Pentice-Hall International.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th Edition)*. Pearson.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Dinamik Akademi Yayınları.
- Kirby, J. (2022). *Choose compassion: Why it matters and how it works*. University of Queensland Press.
- Kline, N. (2002). *Time to think: Listening to ignite the human mind*. Cassell.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.



- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 273-287). Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D., & Hesse, C. (2019). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586-604.
- Örnek, A. Ş., & Arslan Kavaz, B. (2022). Babacan liderliğin iş yeri mutluluğuna etkisinde iş yeri yalnızlığının rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 6(4), 357-386.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (Çok değişkenli analizler)* (2. Baskı). Kaan Kitabevi.
- Papworth, K. D. (2023). *Compassionate leadership: For individual and organizational change*. Walter de Gruyter.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, F. W., & Masaeid, A. T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74, 1473-1557.
- Raykov, T. (2004). Behavioral scale reliability and measurement invariance evaluation using latent variable modeling. *Behavior Therapy*, 35(2), 299-331.
- Riley, K. (2022). *Compassionate leadership for school belonging*. UCL Press.
- Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(4), 1165-1179.
- Sönmez Çakır, F. (2019). *Sosyal bilimler için parametrik veri analizi* (1. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2018). *Using multivariate statistics* (7th Edition). Pearson. Boston.



- Tarhan, N. (2010). *Duyguların dili: Duygusal zekaya yeni bir yorum* (7. Baskı). Timaş Yayınları.
- Taşkıran, E., Gençer Çelik, G., & Öngel, G. (2023). İş yaşamında şefkatli liderlik. H. Çiftçi, & M. Doğar (Eds.), *Sosyal bilimlerde güncel çalışmalar-II* içinde (ss. 157-181). İksad Publishing House.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık.
- Tortumlu, M. (2024). Empatik liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 51-65.
- Tsang, S., Royse, C. F., & Terkawi, A. S. (2017). Guidelines for developing, translating, and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. *Saudi Journal of Anaesthesia*, 11(Suppl 1), 80-89.
- West, M. A. (2019). Compassionate leadership in health and care settings. In L. Galiana, & N. Sansó (Eds.), *The power of compassion* (pp. 317-338). Nova Science Publishers.
- West, M. A., & Cowla, R. (2017). Compassionate leadership for compassionate healthcare. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Concepts, research and applications* (pp. 237-257). Routledge.
- West, M. A., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). *Leadership and leadership development in health care*. FMLM and The King's Fund/Brussels: Center for Creative Leadership.
- West, M. A., Dawson, J. F., Admasachew, L., & Topakas, A. (2011). *NHS staff management and health service quality: Results from the NHS staff survey and related data*. Report to the Department of Health. <https://www.gov.uk/government/publications/nhs-staff-management-and-health-service-quality> (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2024).
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

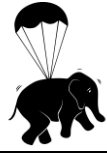
Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

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

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

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

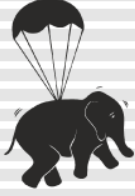
Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



EKLER

Ek 1. Şefkatli Liderlik Ölçeği

Şefkatli Liderlik Ölçeği						
Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.						
(1) Hiçbir zaman						
(2) Nadiren						
(3) Sık sık						
(4) Neredeyse her zaman						
(5) Her zaman						
	Hiçbir zaman	Nadiren	Sık sık	Neredeyse her zaman	Her zaman	
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, sorunlarımızı ortaya koyarken bizi dikkatlice dinler.
2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunları ona anlatırken bize karşı kibardır.
3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunların nedenlerini anlamamızda bize yardımcı olur.
4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunların nedenleri konusunda bize kendi anlayışını dayatmaz.
5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunların nedenlerini dikkatlice anlamak için zaman ayırır.
6	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz gerçekten içten, samimi ve empatiktir.
7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, sorunlarımızı gerçekten önemser.
8	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, bize yardım etmek için sorunlarla etkili bir şekilde uğraşır.
9	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Yöneticimiz, çalışanlarına hizmet ederek fark yaratmaya gerçekten kendisini adanmıştır.



*The Mediating Role of Self-Esteem in the Effect of Job Insecurity Perceptions on Social Loafing Behavior**

Seda Mumlu Karanfil¹ Sarp Güneri²

Received/ Başvuru: 21.10.2024

Accepted/ Kabul: 20.12.2024

Published/ Yayın: 31.12.2024

Abstract

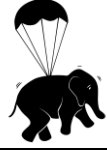
This study aims to examine the relationship between job insecurity perception, which has become more evident in today's complex and uncertain business world, and social loafing behavior, focusing specifically on the mediating role of self-esteem. As no previous study in the literature has examined self-esteem as a mediating variable between job insecurity perception and social loafing behavior, the significance of this study becomes evident, marking its originality. The study utilized survey data collected from 248 white-collar employees working in Istanbul. The study's results reveal that job insecurity perception positively influences social loafing behavior. Additionally, self-esteem negatively impacts social loafing behavior and partially mediates the relationship between job insecurity perception and social loafing. The study also reveals whether the variables differ significantly according to demographic data, and the results are discussed. Based on these findings, it is recommended that businesses foster a work environment that emphasizes job security, reduces workplace stress, seeks employee input, and prioritizes candidates with high self-esteem during recruitment.

Keywords: perception of job insecurity, self-esteem, social loafing behavior

* The written ethics committee permission, with decision number 2024-07-36, was obtained at the meeting of the Ethics Committee of T.C. Istanbul Gelisim University dated 19.04.2024 and numbered 2024-05.

¹ PhD. Asst. Prof., Istanbul Gelisim University, Turkiye, sedamumlu@gmail.com, Orcid: 0000-0003-2553-3877

² PhD. Asst. Prof., University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland, gunerisarp@gmail.com, Orcid: 0000-0003-0224-399X



İş Güvencesizliği Algısının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Benlik Saygısının Aracılık Rolü

Öz

Bu çalışma, karmaşık ve belirsiz iş dünyasında günümüzde daha da belirgin hale gelen iş güvencesizliği algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu ilişkide ise benlik saygısının aracılık rolü araştırılmıştır. Literatürde, iş güvencesizliği algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide benlik saygısı değişkenini aracı değişken olarak kullanan bir çalışmaya rastlanmadığı için bu çalışmanın önemi ortaya çıkmakta ve çalışma bu açıdan özgün bir çalışma olmaktadır. Araştırmada, İstanbul'da çalışmakta olan 248 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle alınan veriler kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre iş güvencesizliği algısının sosyal kaytarma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmuştur. Bulgulara göre benlik saygısı, sosyal kaytarma davranışını negatif yönde etkilemektedir. Araştırmada aynı zamanda benlik saygısının, iş güvencesizliği algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde kısmen aracı rolü oynadığı bulunmuştur. Ayrıca, değişkenlerin demografik verilere göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmuş ve sonuçlar tartışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin yönetimlerini iş güvencesini ön planda tutan bir iş ortamı oluşturmaları, iş stresini minimuma indirmeleri, çalışanların fikirlerini almaları ve işe alım süreçlerinde benlik saygısı yüksek bireyleri tespit ederek öncelik vermeleri tavsiye edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: iş güvencesizliği algısı, benlik saygısı, sosyal kaytarma davranışı



1. INTRODUCTION

In a turbulent environment, many employees in the world feel insecure about their jobs. Political, technological, economic, and other types of changes have increased the feeling of job insecurity in employees (Shoss, 2017). Also in a technological world, social loafing is common considering that “technology-supported teams opened a whole new set of problems with regards to social loafing” (Simms and Nichols, 2014). In this context, social loafing has been the topic of many studies including technology-oriented organizations (e.g. Ghadirinejadian et al., 2024). The relationship of the concept with “traditional organizational concepts” like organizational justice (e.g. Chen et al., 2024) and job performance (e.g. Alghamdi et al., 2024) has also been studied. Although an old phenomenon originally (also called the Ringelmann Effect which was brought forward in 1913 – Piezon and Donaldson, 2005), along with the technological advances of recent years, changing work environment with technology, and new perspectives to social loafing like considering it as a productive and positive phenomenon (e.g. Bluhm, 2009), social loafing remains an interesting research topic with its new dimensions.

It was detected that the literature did not properly explain how people with high levels of self-esteem and low levels of self-esteem exhibit social loafing behaviors in an environment with job insecurity. The relationships between job insecurity and social loafing (e.g. Akgündüz and Eryılmaz, 2018), self-esteem and social loafing (e.g. Rahman et al., 2014), and job insecurity and self-esteem (e.g. Kinnunen et al., 2003) have been studied. However, the mediating role of self-esteem in the relationship between job insecurity and social loafing is the gap in the literature and this study aims to prove that role. The study also aims to prove that people with high self-esteem tend to exhibit less social loafing behaviors and people with low self-esteem tend to exhibit less social loafing behaviors. Self-esteem is about how much individuals like themselves and believe they are skilled (Brown, 1998). Either accurate or inaccurate (Ziegler-Hill, 2013), high self-esteem is a “highly favorable view of the self”, whereas low self-esteem is “the evaluations of the self that are either uncertain or outright negative” (Campbell et al., 1996). This study assumes that if people like themselves and believe that they are competent, they do not feel the need to exhibit social loafing behaviors not to harm their reputation and also due to their self-respect. The conservation of resources theory (COR) denotes that people are eager to protect their current resources and try to achieve new resources (Halbesleben et al., 2014). According to Yıldız and Elibol (2020), when people are under stress about their resources, they they exhibit even more behaviors of protecting existing resources and gaining new ones. It is possible to attribute social loafing to the conservation of resources theory because social loafing can be a way for the person to preserve their time and energy resources in their tasks. Thus, employees can have the necessary energy to complete future tasks. In other words, employees can exhibit social loafing behaviors to sustain their performance for a long time (Orhan, 2022). Thus, it is hypothesized that in an environment with job insecurity, people with high levels of self-esteem are likely to exhibit less social loafing behaviors than people with low self-esteem. Businesses need to understand this relationship because once they understand it, businesses can place more emphasis on measuring self-esteem and hiring people



with high self-esteem, creating an environment with minimum job insecurity perceptions, and establishing control mechanisms to control and avoid social loafing.

In addition to the original research model, the study can further contribute to the literature. The question regarding social loafing “is the problem coordination and not motivation?” has been asked in the literature by Simms and Nichols (2014). This study hypothesizes a reverse relationship between high self-esteem and social loafing. Considering that self-esteem is a “highly favorable view of the self” (Campbell et al., 1996) and this is the essence of a person’s motivation about himself/herself, this study aims to prove that social loafing is more of a coordination problem than motivation. This conclusion will contribute to a clear answer to the question. Furthermore, high self-esteem is a positive personal issue and both job insecurity and social loafing are mostly negative concepts. Thus, examining a “positive phenomenon in a dominantly negative work environment” may bring a unique approach to the literature.

2. BACKGROUND

2.1. Job Insecurity Perceptions

Job insecurity is a job-related stressor that adversely affects the individual (Debus et al., 2014). It also negatively affects job performance (Blackmore and Kuntz, 2011). Perceived job insecurity of employees may stem from various factors such as economic recession, budget cuts, new technologies, and expected reorganization. Job insecurity is the relevant perception and feeling of employees caused by those kinds of factors and the fear and anxiety they have about losing their jobs. These people are concerned about the future permanence of their jobs (van Vuuren and Klandermans, 1990). De Witte (2005), describes perceived job insecurity as a phenomenon of “perceived threat of job loss and the worries related to that threat”. De Witte (2005) also mentions that a common description of job insecurity in the field can be expressed as “the concern regarding the future continuity of the current job”.

Job insecurity can arise due to today's modern world and VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous). Increasing demands, business complexity, aging workforce, new technologies are having a major impact on the business world (Blackmore and Kuntz, 2011). In this uncertain environment, organizations want to be profitable in the long run and reduce their costs to adapt to the environment (Sverke et al., 2006). Employees know that a common way to reduce costs is to lay people off. Therefore, this may create a perception of job insecurity among employees. In addition, downsizing strategies in businesses (Sverke et al., 2006), economic crises, pandemics, etc. can lead to layoffs (Johnstone, 2023). In times of recession, companies are mainly under pressure to reduce labor costs, and downsizing and mass layoffs are the two most commonly used methods. It is estimated that more than 60 million people lost their jobs after the 2008 global crisis (ILO, 2014, p.22). In 2020, the year the COVID-19 pandemic began, 33 million people lost their jobs and 81 million people withdrew from the labor market and became "inactive" (ILO, 2020, p.7). Based on these facts, it is possible to say that during and after



economic, health or other crises, the perception of job insecurity increases and creates anxiety among workers.

The changing work environment due to technological change and advances also can be another source of an insecure environment because employees believe that machines or robots will replace them in workplaces. According to popular wisdom, some jobs will disappear shortly. Technological advances and continuous innovation pose threats as well as give opportunities to employees. For some employees, rapid technological changes may create a perception of job insecurity (Nam, 2019). Although these issues are not near future issues for most employees, they may feel job insecurity because not all types of perceptions are based on current concerns. They may also be based on future concerns.

The distinction between qualitative and quantitative job insecurity was introduced by Greenhalgh and Rosenblatt (1984). The researchers make the distinction from the starting point of whether the change of the individual's employment status is about the job itself or loss of job features. In the literature, some studies intend to measure the qualitative and quantitative aspects of job insecurity (ex. Lastad et al., 2015; Fischmann et al., 2021; Blotenberg and Richter, 2020), reveal the associations between the two dimensions (ex. De Witte et al., 2010; Callea et al., 2019), and reveal the relationship of job insecurity with job performance (ex. Fischmann, et al., 2018). Job insecurity feeling about the job itself states quantitative job insecurity, whereas the job insecurity feeling about the features of the job represents qualitative job insecurity (De Witte et al., 2015). As the qualitative job insecurity elements, Greenhalgh and Rosenblatt (1984) suggest that loss of valued job features is an important but usually ignored feature of job insecurity. Qualitative job insecurity is considered a lighter phenomenon than quantitative job insecurity because the threat of job loss is less severe (Hellgren et al., 1999). Since change can be fast and deep in workplaces in an ever-changing world, individuals can find their jobs with different features and this can make them feel both insecure and demoralized. Thus, qualitative job insecurity is considered a relevant concept in today's ever-changing world (Lee et al., 2018).

Although qualitative job insecurity is considered to have a milder effect on the individual compared to quantitative job insecurity, qualitative job insecurity can initiate many harmful effects on employee attitudes and behaviors (Stynen et al., 2015). Therefore, both job insecurity types pose different risks to the well-being of organizations and employees (Shoss, 2017). Urbanaviciute et al. (2021) suggest that whenever an individual experiences quantitative job insecurity, they are likely to experience qualitative job insecurity as well because if the person feels insecure about losing their job, this means that they will also lose all valued features of their job. Another question that comes to mind is which job insecurity type initiates the other. Chirumbolo et al. (2017) found that quantitative job insecurity affects employee outcomes through qualitative job insecurity. In other words, qualitative job insecurity explains or mediates the harmful effects of quantitative job insecurity.



2.2. Social Loafing Behavior

Social loafing can be defined as when individuals working in a group produce less output than their individual output (Simms and Nichols, 2014). The concept is also called ‘free-riding’ and it can be observed when an individual does less than the average of others in a group and takes advantage of group work (Albanese and Van Fleet, 1985). The outlet of the concept was the ‘Ringelmann Effect’ which was described by the German researcher Ringelmann. Ringelmann found the effect in a rope-pulling experiment where some individuals’ efforts decreased as the number of men increased (Piezon and Donaldson, 2005). Since social loafing can also be seen in cognitive activities (Petty et al., 1977), it has become more of an issue in recent years due to a more complex and turbulent business life. Therefore, social loafing can be a serious threat to an organization’s productivity.

According to Latané, Williams, and Harkins (1979), the causes of social loafing are attribution and equality, setting goals that do not reach the maximum, and decreasing the relationship between input and outcome. In the case of attribution and equality, the individual believes that other individuals in the group are less motivated or have a lower skill level than himself, and in this case, social loafing occurs. In the case of setting a goal below the maximum, the individual thinks about how to achieve the set goals and standards with minimum effort and shows social loafing behavior because he thinks that others will help him with the work. At this point, researchers, quoting Steiner (as cited in Latané et al., 1979), defined maximizing a task and making the task optimum. Task maximizing measures success by how much and how quickly the task is done. Optimizing a task is an approach where success is measured by how close an individual or group comes to a predetermined “best” or correct outcome. Therefore, in group studies, participants may think that if they optimize tasks rather than maximize them, then the whole group will achieve the output more easily and may exhibit social loafing behavior. In the decreasing relationship between input and result, since the output is common, the individual may think that his own output cannot be measured fairly even if he works hard, and may want to get lost in the crowd and shirk (Latané et al., 1979). After this basic research, which reveals the reasons for social loafing in detail, different studies have addressed different aspects and causes of social loafing.

According to Latané et al. (1979), group interaction, task commitment, and distinctiveness are the inhibiting factors of social loafing. Accordingly, the solidarity of the group creates internal pressures, the interaction of the group creates the environment for applying these pressures, and distinguishable individual effort applies these pressures. This complex group structure leads to lower social loafing.

Jackson and Williams (1985) stated that social loafing may not always be a negative concept and that it can serve as a good mechanism for human psychology in the sense that it is a factor that reduces stress when working in a group (Jackson and Williams 1985; as cited in Simms and Nichols, 2014). Another researcher who examined the consequences of social loafing as a



positive concept was Bluhm (2009). According to Bluhm, individuals exhibiting social loafing behavior experience less stress and tension because they use fewer resources per unit of time. In this way, individuals can use their resources more economically in long-term work and projects. In this context, Bluhm predicted that the individual's future performance would also increase.

There are reasons for the effect of job insecurity on social loafing. When employees do not feel themselves as individuals and the job they do is not important to the organization, they may feel job insecurity. Other reasons for job insecurity are being excluded from decision-making processes and ignoring individual requests about the work (Akgündüz and Eryılmaz, 2018). In other words, when individuals feel 'out of the circulation of people and decisions', they feel insecure about their jobs. Social loafing, on the other hand, occurs when employees are not rewarded for their individual contributions, their tasks are not meaningful and appealing to them, and tasks are quite distinct so they are very difficult to follow for the employee (Doğan, et al., 2012). Thus, when employees feel that 'they and their jobs are meaningless, hard to follow with no rewards', they tend to display social loafing behaviors. When all these conditions come together, job insecurity is assumed to affect social loafing.

2.3. Self-Esteem

Self-esteem is a topic that has a rich literature in the field of psychology. Self-esteem started gaining popularity in the 1970s due to socioeconomic issues including unemployment, drug addiction, violence, and academic failure. Some researchers argue that self-esteem has a remarkable effect on life whereas others think that it has a limited value. Self-esteem is generally considered to be "the evaluative aspect of self-knowledge that reflects the extent to which people like themselves and believe they are competent". Self-esteem may or may not be based on reality, therefore, it is a matter of perception of the individual rather than the objective assessment of them (Ziegler-Hill, 2013). Bailey (2003) defines self-esteem as "a simplistic term for varied and complex mental states pertaining to how one views oneself". In other words, self-esteem is "the negative and positive attitude that individuals have of themselves" (Rosenberg, 1979). Self-esteem is a very important psychological element and it is among others to shape human psychology.

Self-esteem has both motivational and cognitive aspects (Kernis, 2003). Individuals with a high level of self-esteem try to make their self-esteem and feelings of self-worth higher, whereas individuals with low self-esteem try to preserve their self-worth and self-esteem. Individuals with low levels of self-esteem tend to use protective strategies and defensive behaviors to conceal their low self-esteem. Also, individuals generally tend to report high self-esteem (Ziegler-Hill, 2013). It is possible to indicate that when the self-esteem of an individual is low, it is a challenge for the individual to make it high.

People with high self-esteem seem quite resilient to social rejection and feel positive about their self-esteem because they focus on the positive side of their social environment, i.e. social



acceptance. Thus, concerning self-esteem, individuals' perceptions about social acceptance and social rejection are important. Research reveals that individuals mostly state a higher self-esteem when they experience social acceptance, whereas they do not indicate a lower self-esteem when they experience social rejection (Blackhart et al., 2009). Thus, it is possible to indicate a relationship between job insecurity and self-esteem because job insecurity generally contains social rejection in the workplace for an individual. Kinnunen et al. (2003) found a two-way relationship between job insecurity and low self-esteem. As the dimension of personality that is based primarily on social comparison (Kinnunen et al., 2003), people with low self-esteem tend to compare themselves with other employees in the workplace and may feel job insecurity because they may perceive that others' positions are stronger and theirs are weaker. The opposite can also be true when an employee feels job insecurity, i.e. an employee can have lower self-esteem as their feeling of job insecurity increases. Research about the relationship between self-esteem and social loafing reveals that high self-esteem has a negative relationship with social loafing (Rahman et al., 2014). A person with high self-esteem is ready to participate in group work and social life in general. That person also can balance organizational demands, social demands, and personal desires (Garrety et al., 2003). If an employee who receives sufficient respect and recognition, in other words, intrinsic rewards in a group, combines this with their high self-esteem then they tend to put more effort, contribute more to the goals of the group, and thus create more value (Tyler and Smith, 1999). Therefore, an individual with low self-esteem can be assumed to avoid maximum output in group work and likely to exhibit social loafing behavior.

3. RESEARCH METHOD AND HYPOTHESES

The study aims to reveal the effect of job insecurity on social loafing. It also aims to exhibit the mediating effect of self-esteem in that relationship. Job insecurity can cause social loafing and some studies support the assumption (ex. Akgündüz and Eryılmaz, 2018; Alyahya et al., 2021; Primadi and Sawitri, 2023). Akgündüz and Eryılmaz (2018) classified job insecurity as affective and cognitive job insecurity. Their study revealed that affective job insecurity has a strong direct effect on social loafing. Regarding cognitive job insecurity, the researchers found an indirect relationship through turnover intention. Alyahya et al. (2021) also found a direct relationship between job insecurity and social loafing. Primadi and Sawitri (2023) found an indirect relationship between job insecurity (both affective and cognitive) and social loafing. These studies verify the relationship between job insecurity and social loafing. When employees perceive job insecurity, their hope about their future in their company or institution diminishes and their tendency of loafing may increase. Not all employees perceiving job insecurity display social loafing behaviors, therefore, this study aims to test whether the majority of employees exhibit such behaviors or not. Moreover, apart from defining the relationships between variables, the study also aims to determine whether self-esteem is mediating in the effect of employees' perceptions of job insecurity on social loafing behaviors.



Individuals protect and try to gain new resources even more when they are under stress due to the threat of losing their resources (Yıldız and Elibol, 2020). The conservation of resources theory indicates that humans always try to protect their existing resources and try to gain new resources (Halbesleben et al., 2014). The theory can be associated with social loafing because when time and energy resources are protected through social loafing, employees can have the energy necessary to perform other tasks. Thus, resources preserved through social loafing in one task can translate into better performance in the next task. The theory provides a clear sight of the antecedents of social loafing. The stress of losing their resources creates stress on individuals and a stressful environment for them and individuals working in stressful environments tend to display social loafing behaviors (Ünaldı Baydın et al., 2020).

Based on the findings above, the first hypothesis was created.

H₁: Employees' perceptions of job insecurity positively affect their social loafing behaviors.

Self-esteem is a subjective view of oneself. Individuals with low self-esteem tend to have protective manners and behaviors (Ziegler-Hill, 2013). By doing so, they aim to hide their low self-esteem. This hiding attitude is thought to encourage individuals to display social loafing behaviors whenever they get a chance. The hypothesis below was created based on that point.

H₂: Self-esteem negatively affects social loafing behavior.

In the relevant literature, it is a common finding that job insecurity perception has an effect on social loafing behaviors (for ex. Akgündüz and Eryılmaz, 2018; Alyahya et al., 2021; Primadi and Sawitri, 2023). Self-esteem is a strong tool of self-knowledge and therefore, self-esteem is considered to be a factor that can diminish the perception of job insecurity. As job insecurity perception decreases, with the help of high self-esteem, social loafing is thought to also decrease and vice versa. The thought encouraged the authors develop the following hypothesis.

H₃: Self-esteem has a mediating role in the effect of job insecurity perception on social loafing behavior.

Another hypothesis of the study is as follows.

H₄: Job insecurity, social shirking and self-esteem differ significantly according to demographic characteristics.

3.1. Aim and Significance of the Study

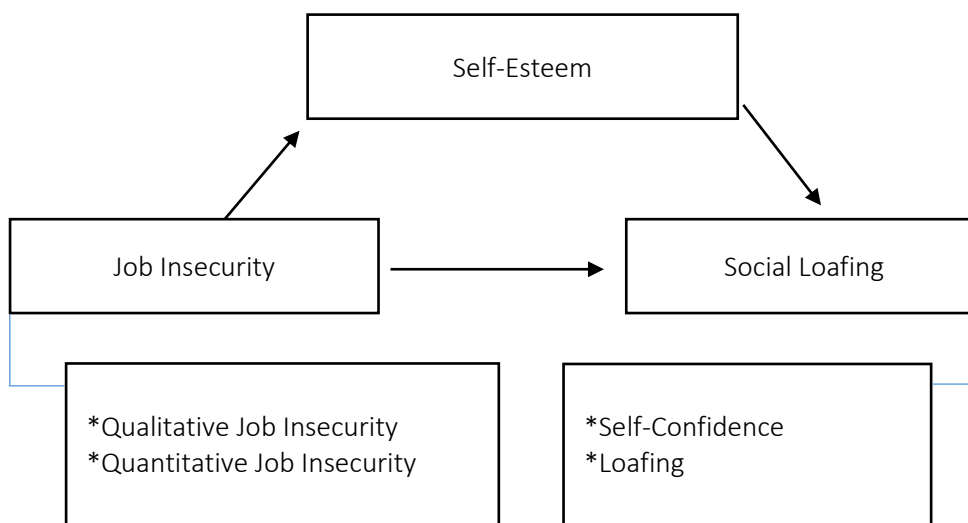
The study aims to determine whether employees' perceptions of job insecurity affect their social loafing behaviors and the mediating role of self-esteem in this effect. Another aim of the study is to determine whether the averages of the variables differ according to demographic characteristics.



As a result of the literature review, studies on job insecurity and social loafing were found, but no studies were found in which self-esteem was considered as a mediating variable. Also, studies examined in the relevant literature were mostly conducted with samples consisting of hotel or restaurant employees whereas the sample of this study is composed of white-collar employees working in companies. These factors constitute the importance and unique value of the study and thus, the study is thought to contribute to the relevant literature on job insecurity, self-esteem and social loafing.

In light of the literature and the above information, the model of the research is as follows.

Figure 1. The research model



3.2. Population and Sample

The population of the study consists of white-collar employees working in the service sector in Istanbul. The purpose of including white-collar employees in the study is that white-collar employees may show more social loafing behavior due to their perception of job insecurity because white-collar employees are more employable and will be able to find a job more easily when they look for a job due to their perception of job insecurity (Rothwell and Arnold, 2007). However, unlike white-collar employees, blue-collar employees can show higher performance because they do not want to lose their jobs even if they perceive job insecurity (Fugate et al., 2004). In this context, it is thought that blue-collar employees will show less social loafing behavior than white-collar employees, both due to the nature of the job they do and because they do not want to lose their jobs. For this reason, in the study, 248 white-collar people were reached by using social media tools and a convenience sampling method. In the literature, researchers stated that a sample size between 100-200 people is sufficient (Akgül and Çevik, 2015), and a sample between 200-300 is sufficient for an accurate analysis (Gaur and Gaur, 2009). Similarly, Kline (1994) and Siddiqui (2013) stated that a sample size of 200 is sufficient for analysis. In this context, it is possible to indicate that the 248 samples obtained in the research are sufficient for the analysis.



The findings of the study revealed that 127 of the participants were women (51.2%) and 121 (48.8%) were men. 87 (35.1%) of the participants were married and 161 (64.9%) were single. 138 of them (55.6%) were in the 20-30 age group, 55 (22.2%) were in the 30-40 age group, and 55 were in the 40 and over age group (22.2%). 55 (22.2%) of the participants were high school graduates, 30 (12.1%) had an associate degree, 111 (44.8%) had a bachelor's degree, and 52 (21%) had a postgraduate degree.

The data were collected by the Ethics Committee of ISTANBUL GELİŞİM UNIVERSITY RECTORSHIP, at its meeting dated 19.04.2024, numbered 2024-05 and with the approval of the ethics committee numbered 2024-07-36.

Table 1. Demographic findings of the study

Variables	Frequency	%
Gender		
Female	127	51,2
Male	121	48,8
Marital Status		
Married	87	35,1
Single	161	64,9
Age		
Between 20 and 30	138	55,6
Between 30 and 40	55	22,2
40 and over	55	22,2
Education		
High School	55	22,2
Associate Degree	30	12,1
Bachelor's Degree	111	44,8
Master's Degree	52	21,0
Total	248	100,0

3.3. Data Collection Tools and Analysis

Data for the study were collected by the survey method. The first part of the survey form contains questions about the demographic characteristics of the participants, and the second part about the research variables. The first scale is the job insecurity scale designed by Hellgren, Sverke, and Isaksson (1999), Ashford, Lee and Bobko (1989), and De Witte (1999) and translated into Turkish by Şeker (2011). The scale has 2 dimensions and 9 items. The scale consists of qualitative and quantitative job insecurity dimensions. The second scale is a one-dimensional social loafing scale consisting of 13 items to measure employees' social loafing behaviors (Liden et al., 2004). The last scale is the self-esteem scale developed by Rosenberg (1965) with 12 subcategories and 63 items. The first 10 items of the scale adapted to the Turkish language by Çuhadaroğlu (1986) measure self-esteem. In this study, 10 statements of the scale



measuring self-esteem were used. The scales in the study are 5-point Likert-type scales: “1. Strongly Disagree, 2. Disagree, 3. Neither Agree nor Disagree, 4. Agree, 5. Strongly Agree.”

3.3.1. Data Analysis Process

The data were analyzed with SPSS 22 software. Normality analyses were performed to determine the normal distribution of the data and parametric tests were used since the data showed normal distribution. Factor analyses and reliability analyses were conducted for the scales used in the study. In addition, descriptive statistics, Pearson Correlation and regression analyses were used in the study. Finally, the mediation effect was evaluated with Process Macro 3.5 to determine the mediating variable effect. To determine the differences, t-test and One-Way Anova analyses were performed.

4. FINDINGS OF THE STUDY

In this section, the findings of the study are explained and interpreted in detail.

4.1. Common Method Analysis of Variance

Differences in the structures of measurement tools and obtaining the sample group from a single group may cause method problems (Malhotra et al., 2006). One of these problems is common method variance. To determine whether there was a common variance problem, a single-factor test recommended by Harman was performed. In this test, all of the scales were included in the factor analysis and the analysis was carried out without rotation. As a result of the single-factor test, a single factor should not be obtained and the first of the factors should not explain the majority of the variance (Podsakoff et al., 2003). As a result of the analysis, 6 factors were obtained and the 1st Dimension explained 27.41% of the variance. 2nd Factor explains 17.15% of the variance, 3rd Factor explains 7.85%, 4th Factor explains 6.59%, 5th Factor explains 4.50%, and 6th Factor explains 4.03% of it. The findings obtained as a result of the single-factor test show that there is no common variance problem in the study.

4.2. Factor and Reliability Analyses

Looking at the averages of the scales in Table 2, it is seen that job insecurity is close to the average with 2.36, social shirking is low with 2.17 and self-esteem is above the average with 3.96. Skewness and Kurtosis analyses were used to determine the normal distribution of the data in the study. Skewness and Kurtosis values are stated by Hair, Hult, Ringle and Sarstedt (2014) to be in the value range of -1 +1 and according to Bollen (1989), skewness values should be in the range of ± 2 and kurtosis values should be in the range of ± 7 . The results show that the data are normally distributed and are suitable for further analysis.

As a result of factor analysis; As a result of this analysis, the KMO value of the self-esteem scale was found to be 0.855 and the Bartlett Sphericity test χ^2 value of the scale was 1432.683 (df=45 p<0.001), the KMO value of the job insecurity scale was found to be 0.745 and the



Bartlett Sphericity test χ^2 value of the scale was 919.416 ($df=36$ $p<0.001$), and the KMO value of the social loafing scale was found to be 0.907 and the Bartlett Sphericity test χ^2 value was 2584.013 ($df = 105$, $p< .001$). These values are considered ‘good’ in social sciences (Sipahi et al., 2008, p.80). The findings show that the sample size is sufficient for factor analysis.

As a result of the factor analysis, self-esteem was found to have 2 factors and factor loadings ranged between 0.740 and 0.875. Job insecurity scale was found to have 2 factors and factor loadings ranged between 0.642 and 0.867. Finally, the social shirking scale was also obtained with 2 factors and factor loadings ranged between 0.601 and 0.871. Factor loading values of 0.60 and above are considered as high, and between 0.30 and 0.59 are considered as medium (Büyüköztürk, 2002).

Cronbach Alpha values are expected to be above 0.60 (Kalaycı, 2009, p.405), composite reliability (CR) coefficients are expected to be 0.70 and greater than the square root of the average variance extracted (AVE) value, and AVE values are expected to be above 0.50 for convergent validity (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010; Hair et al., 2022). Cronbach Alpha values of the scales vary between 0.709 and 0.820. In social sciences, these figures are considered quite reliable. CR values are above 0.70 and convergence reliability is achieved. AVE values are above 0.50 and convergent validity is achieved.

Table 2. Descriptive statistics

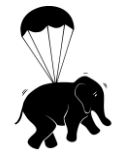
	Descriptive Statistics								
	N	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error			Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Job Insecurity	248	2,36	0,04	0,64	0,41	-0,06	0,15	-0,32	0,31
Quantitative	248	2,04	0,06	0,87	0,76	1,05	0,15	1,23	0,31
Qualitative	248	2,62	0,06	0,88	0,77	0,26	0,15	-0,13	0,31
Self-Esteem	248	3,96	0,04	0,64	0,41	-0,35	0,15	-0,41	0,31
Positive	247	4,13	0,05	0,75	0,56	-1,54	0,15	3,61	0,31
Negative	248	3,79	0,05	0,83	0,69	-0,57	0,15	-0,27	0,31
Social Loafing	248	2,17	0,04	0,70	0,49	0,23	0,15	-1,05	0,31
Self-Confidence	248	2,02	0,05	0,76	0,58	1,17	0,15	2,17	0,31
Loafing	248	2,27	0,06	0,96	0,93	0,78	0,15	0,11	0,31

**Table 3.** Social loafing scale factor analysis

Scales	Items	Factor Loads	Eigenvalue	Variance Extracted %	Cronbach Alpha (α)	AVE	CR
Self-Esteem					0,736		
Positive	1	0.726	4.366	43.66	0.67	0.92	
	2	0.856					
	3	0.875					
	4	0.784					
	5	0.856					
	6	0.840					
Negative	7	0.740	2.581	25.8	0.68	0.89	
	8	0.863					
	9	0.875					
	10	0.842					
Job Insecurity					0,709		
Quantitative	1	0.836	3.053	33.91	0.66	0.88	
	2	0.742					
	3	0.823					
	4	0.867					
Qualitative	5	0.642	2.638	29.3	0.59	0.88	
	6	0.815					
	7	0.858					
	8	0.828					
	9	0.704					
Social Loafing					0,82		
Self-Confidence	1	0.721	6.189	41.26	0.66	0.92	
	2	0.779					
	3	0.865					
	4	0.857					
	5	0.853					
	6	0.817					
Loafing	7	0.678	3.733	24.86	0.63	0.94	
	8	0.601					
	9	0.841					
	10	0.831					
	11	0.837					
	12	0.871					
	13	0.849					
	14	0.809					
	15	0.833					

4.3. Findings Regarding Correlation Analysis

The study tested the relationships between participants' perceptions of job insecurity, social loafing behaviors, and self-esteem with Pearson Correlation Analysis. The correlation analysis revealed that job insecurity has a positive correlation of 0.405 with social loafing and a negative correlation of -0.486 with self-esteem ($p < 0.01$). A strong negative relationship was determined



between social loafing and self-esteem with a value of -0.603. There were no significant relationships between qualitative job insecurity and self-confidence, loafing, and positive self-esteem ($p > 0.05$). A significant relationship was found between quantitative job insecurity and social loafing at the level of 0.311 and self-esteem at the level of -0.375 ($p < 0.01$).

Table 4. Correlation analysis of job insecurity perception, social loafing and self-esteem

	Correlations	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Job Insecurity	1								
2	Quantitative	.648**	1							
3	Qualitative	.795**	0.05	1						
4	Social Loafing	.405**	.311**	.283**	1					
5	Self-Confidence	.425**	0.12	.461**	.575**	1				
6	Loafing	.265**	.312**	0.10	.903**	.167**	1			
7	Self-Esteem	-.486**	-.375**	-.338**	-.603**	-.547**	-.439**	1		
8	Positive	-.333**	-0.08	-.373**	-.421**	-.623**	-.180**	.792**	1	
9	Negative	-.451**	-.509**	-.186**	-.555**	-.286**	-.518**	.834**	.323**	1

p**0.01 p* 0.05

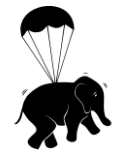
4.4. Regression Analysis

Regression analyses were performed using the bootstrap method and the resampling 5000 option. According to the data obtained as a result of the first regression analysis, job insecurity has a positive effect on social loafing ($B = 0.65$, $p = 0.00 < 0.01$) and a negative effect on self-esteem ($B = 0.32$, $p = 0.00 < 0.01$) and the effects are statistically significant. In this context, the study concluded that a 1-unit increase in the perception of job insecurity would lead to a 0.50-unit increase in social loafing and a 0.36-unit decrease in self-esteem. The R^2 value obtained shows that 24% of the change in social loafing and 13% of the change in self-esteem can be explained by job insecurity.

Table 5. Regression analysis on the impact of job insecurity on self-esteem

Variables		B	β	t	p	LLCI	ULCI	VIF	Durbin Watson
Social Loafing F=73,6 p=0,00 R ² =0,24	Constant	0.93		3.90	0.00	0.46	1.40	1.00	1.80
	Job Insecurity	0.65	0.50	8.58	0.00	0.52	0.80		
Self-Esteem F= 37,93 p=0,00 R ² = 0,13	Constant	2.53		17.10	0.00	2.24	2.82	1.00	1.75
	Job Insecurity	0.32	-0.365	6.15	0.00	0.21	0.42		

In the regression analysis, where job insecurity and self-esteem were included in the model as independent variables, the effect of the variables on social loafing was examined. According to



the analysis results, the effect of job insecurity and self-esteem together on social loafing is significant ($F=24.37$; $p=0.000$). The obtained R^2 value shows that 16% of the variation in social loafing can be explained by job insecurity and self-esteem.

Table 6. Regression analysis on the effect of work-life balance and mental well-being on perceived stress

Variables		B	β	T	p	LLCI	ULCI	VIF	Durbin Watson
Social Loafing $F=24,37$ $p=0,00$ $R^2=0,16$	Constant	1.25		5.10	0.00	0.771	1.741		
	Job Insecurity	0.13	0.40	2.23	0.02	0.164	0.263	1.00	1.80
	Self-Esteem	0.38		5.34	0.00	0.241	0.523		

4.5. Analyses Regarding the Mediating Role

Regression analysis was performed using the bootstrap method to determine the mediating role of self-esteem in the effect of job insecurity perception on social loafing. This method is used in many studies because it is more reliable than traditional mediation analysis (Baron and Kenny, 1986) and the Sobel test (Hayes, 2018; Zhao et al., 2010). Process Macro developed by Hayes (2018) was used for mediation analysis and resampling was performed with the 5000 option. To mention the mediator effect in mediation analysis, there should not be 0 in the range of the values obtained (Hayes, 2018). Regarding the mediation effect, it is expected that the independent variable will have a significant effect on the dependent variable, and also, when the independent and mediator variables are included in the model together, the effect of the independent variable on the dependent variable will disappear or decrease. When the mediator variable mediates the entire relationship between the dependent and independent variable, it is defined as full mediation, and when it mediates a part of the relationship between the dependent and independent variable, it is defined as partial mediation effect (Yılmaz and Dalbudak, 2018: p.520).

The results of the regression analysis conducted to examine the mediating effect of self-esteem on the effect of job insecurity perception on social loafing reveal that job insecurity has a positive and significant direct ($\beta=0.13$; $p, 0.16-0.26$) effect on social loafing and a positive and significant indirect effect on the mediating role of self-esteem ($\beta=0.122$; $p, 0.003-0.22$). The findings exhibit that the direct effect of job insecurity on social loafing (direct effect + indirect effect) is positive ($\beta=0.26$) and significant ($p, 0.14-0.38$). The results obtained show that job insecurity has a low impact on social loafing, and the effect increases with low self-esteem. If the effect size is around 0.01, it indicates that the mediation effect is low, if the effect is 0.09 and close to it, it indicates a medium-level effect, and if the effect is 0.25 and above, this indicates a high mediation role (Hayes, 2018). The fact that the effect value in the study is 0.262 indicates that the mediating variable, self-esteem, has a high level of partial mediation effect.



Table 7. The mediating role of self-esteem in the effect of job insecurity on social loafing behavior

Direct Effect			Effect	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
Job Insecurity		Social Loafing	0.139	0.062	0.16	0.26	2.23	0.00
Ccs 0.139								
Indirect Effect								
Job Insecurity	Self-Esteem	Social Loafing	0.122	0.04	0.003	0.22	4.26	0.00
Total Effect			0.262	0.06	0.14	0.38		
Standardized Coefficient			0.122					

4.6. Difference Analyses

In this part of the study, analyses of whether the variables differ according to demographic variables such as gender, marital status, age, and education are included. The reason for this was to determine which of the individuals working in the service sector perceive job insecurity or engage in social shirking behavior more according to demographic characteristics.

The analysis conducted to determine whether the variables differ significantly according to gender reveals that job insecurity, self-esteem, and social loafing ($p > 0.05$) do not show a significant difference according to gender. The analysis conducted to determine whether the variables differ significantly according to marital status exhibits that self-esteem and social loafing ($p < 0.05$) differ significantly.

According to the Levene test results, p-values were found to be above 0.05 and it was concluded that the group variances were equal. These results show that the necessary condition for ANOVA analysis is met. The ANOVA analysis reveals that the significance values of self-esteem and social loafing were below 0.01. Scheffe test was performed to determine between which ages the differences occurred. The Scheffe test results reveal that self-esteem differs significantly ($p < 0.01$) between the ages of 20-30 (3.77), between the ages of 30-40 (4.20), and between the ages of 50 and over (4.31). Social loafing, on the other hand, varies significantly ($p < 0.01$) between the ages of 20-30 (2.34), between the ages of 30-40 (1.95), and between the ages of 50 and over (1.75).

Table 8. Levene and ANOVA values of difference analyses by age

	Levene Test		Descriptive Statistics				ANOVA	
	F	p	Age	N	Avg.	Std. D.	F	p
Job Insecurity	0.798	0.496	Between 20-30	138	2.448	0.644	2.157	0.09
			Between 30-40	55	2.257	0.543		
			Between 40-50	33	2.300	0.696		
			50 and over	22	2.167	0.672		



Self-Esteem	4.73	0.30	Between 20-30	138	3.770	0.654	10.37	0.00
			Between 30-40	55	4.205	0.581		
			Between 40-50	33	4.079	0.494		
			50 and over	22	4.314	0.521		
Social Loafing	4.73	0.30	Between 20-30	138	2.343	0.707	7.960	0.00
			Between 30-40	55	1.954	0.633		
			Between 40-50	33	2.101	0.626		
			50 and over	22	1.752	0.554		

The Levene test results exhibit that only the p-value of job insecurity was found to be above 0.05 and the group variances were found to be equal. The p-value ($p > 0.05$) obtained as a result of the ANOVA analysis shows that job insecurity does not differ significantly according to educational background. Levene values for self-esteem and social loafing indicate that the variances are not equal below 0.05. In this case, the Games Howell test was performed. Results of the Games Howell test reveal that the averages of employees' self-esteem differ significantly according to their educational background, namely between high school (3.75) and master's degree (4.32), and between bachelor's degree (3.90) and master's degree (4.32) ($p < 0.05$). The test also concluded that the averages of social loafing differed significantly between a high school degree (2.40) and a master's degree (1.91).

Table 9. Difference analyses Levene and ANOVA values by educational background

	Levene Test		Descriptive Statistics				ANOVA	
	F	p	Educational Background	N	Avg.	Std. S.	F	p
Job Insecurity	0,701	0,592	High School	55	2.300	0.678	0.701	0.59
			Associate Degree	30	2.315	0.589		
			Bachelor's Degree	111	2.400	0.643		
			Master's Degree	52	2.269	0.654		
Self-Esteem	6,533	0,00	High School	55	3.750	0.719	6.533	0.00
			Associate Degree	30	3.853	0.649		
			Bachelor's Degree	111	3.906	0.598		
			Master's Degree	52	4.327	0.559		
Social Loafing	4,805	0,01	High School	55	2.400	0.707	4.805	0.00
			Associate Degree	30	1.998	0.679		
			Bachelor's Degree	111	2.201	0.708		
			Master's Degree	52	1.915	0.561		



5. DISCUSSION and CONCLUSION

5.1. Discussion

The study aimed to examine the effect of job insecurity on social loafing and also the mediating role of self-esteem among white-collar employees working in Istanbul, Turkey. The findings of the study exhibit that job insecurity has a positive effect on social loafing behaviors, verifying the first hypothesis. Supporting the findings of this study, Akgündüz and Eryılmaz (2018), Alyahya et al. (2021), and Primadi and Sawitri (2023). Akgündüz and Eryılmaz (2018) found a positive relationship between affective job insecurity and social loafing, whereas they found a partial effect of cognitive job insecurity on social loafing. Confirming the findings of this study, these findings also reveal that different kinds of job insecurity may have different amounts of effects on social loafing. Alyahya et al. (2021) found a positive and significant relationship between job insecurity and social loafing as well. Primadi and Sawitri (2023) found a positive relationship between job insecurity (both affective and cognitive) and social loafing with turnover intention as the mediator.

The second hypothesis was created based on the assumption that self-esteem would negatively affect social loafing behaviors. It was hypothesized before the analyses that people with high self-esteem should be less likely to display social loafing behaviors because they are confident and want to prove themselves with their effort. The findings confirmed that assumption and the second hypothesis was supported. Some studies also reveal this relationship. Awee et al. (2020) found that self-esteem has a moderating role in the relationship between workplace envy and social loafing. Another study with parallel findings to this study is that of Rahman et al. (2014). They also found a negative relationship between self-esteem and social loafing. Putri and Dewi (2021) examined the direct relationship between self-esteem and social loafing with no other variables. They also found a significant and negative relationship between self-esteem and social loafing among college students. Another study that investigated self-esteem as the moderator in the relationship between a variable and social loafing is that of Thahir et al. (2022). They found a negative relationship between self-esteem and social loafing in college students.

The study concluded that self-esteem has a partial mediating role in the effect of job insecurity on social loafing. Therefore, the third hypothesis was verified. Since there are studies that examine the relationship between job insecurity and social loafing (e.g. Akgündüz and Eryılmaz, 2018), no study was found examining those three variables with self-esteem as the mediator.

The fourth, fifth, and sixth hypotheses were created intending to find whether the variables differed significantly according to demographic characteristics or not. Findings reveal that the variables do not differ according to gender. Self-esteem and social loafing differ significantly according to marital status. Significant differences were found in self-esteem and social loafing for specific age groups, 20-30, 30-40, and 50 and over for both variables. Regarding the age characteristics of the participants, self-esteem and social loafing differed significantly in some



age groups. The findings for educational background characteristics reveal a similar picture to the age characteristics. The findings show that self-esteem and social loafing differed significantly in some categories of educational background.

The unique value of the study lies in the research model. No studies were found in the literature connecting job insecurity and social loafing with self-esteem as a mediating variable. Overall, the findings validate the proposed hypotheses, thereby strengthening the research model's robustness.

5.2. Implications for Management

In our competitive age, managers strive to achieve efficiency and employee motivation to stay competitive and innovative. One of the ways to motivate employees is to create a secure environment. This study shows that job insecurity can have many consequences including contributions to low self-esteem and social loafing behaviors. Akgündüz and Eryılmaz (2018) found that affective job insecurity directly increases social loafing. Thus, creating a secure environment in terms of employees' perception of their jobs will also likely contribute to a more efficient organization with less social loafing. Based on the findings of Akgündüz and Eryılmaz (2018), it is possible to assume that businesses can prioritize the affective part of job insecurity and motivate their employees for a secure environment before working on the objective part of their employee policies. Apart from creating a secure environment for their employees, organizational leaders should also create an environment in which job stress is minimized, employees' ideas are taken into account, and they are rewarded whenever necessary. Interviewing the employees leaving an organization to understand what went wrong in the organization to understand the causes of organizational stress, training employees to allow for variation of duties and reducing burnout, establishing, communicating, and encouraging career development opportunities, and recognizing and rewarding employees are some ways of minimizing job stress (Manning and Preston, 2003). Employees have to believe that their resources are safe and secure so that they do not react in ways like social loafing. Another implication from the study is that the hiring process in organizations can prioritize people with high self-esteem. Especially corporate companies can include self-esteem measurement systems while hiring people so that these people are more motivated to participate in group work, tend to consider organizational demands more and control their personal interests and resources effectively. Correspondingly, Pierce and Gardner (2004) concluded that global self-esteem, which concerns more of psychological well-being (Rosenberg et al., 1995), is of utmost importance in the direction and motivation of employees' behaviors in an organizational context.

5.3. Limitations and Future Directions

One limitation of the study is the fact that the white-collar employees in Istanbul constituting the sample may not represent all the white-collar employees in Turkey. Another limitation of the study is that it is cross-sectional. The study is limited by a period and the number of



participants. Longer time and more participants could differentiate the results. Also, some biased answers may have been collected from participants since the data was collected with questionnaires with no control of the researchers. To avoid biased answers, the researchers collected online questionnaires and by doing so, the participants of the study were assumed to perceive questions in the right way. The analysis method used in the study was accepted as the most appropriate one for the study.

In the relevant literature, there are studies conducted on hotel and restaurant industries typically examining pink-collar employees. However, not many studies were observed by the researchers on white-collar employees. Further research can be done in different contexts (countries or industries) on white-collar employees to examine cultural effects. Further research can also be done with other mediating factors instead of self-esteem such as extraversion, which may decrease social loafing since social loafing is an introvert activity, or organizational commitment to find whether organizational commitment will lower social loafing or not. Another suggestion regarding future studies is that they could investigate job insecurity together with presenteeism, workplace satisfaction, happiness in the workplace, and mental well-being. These “positive” factors from the point of view of employees may be the factors that decrease social loafing in an insecure organizational environment.

References

- Akgül, A., & Çevik, O. (2005). *SPSS’te işletme yönetimi uygulamaları*. Mustafa Kitabevi.
- Akgündüz, Y., & Eryılmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 14-49.
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free riding tendency. *Academy of Management Review*, 10(2), 244-255.
- Alghamdi, A., Baquero, A., Khairy, H. A., & Salama, W. M. E. (2024). Social loafing and job performance in hotels: Does transactional leadership matter?. *African Journal of Hospitality*, 13(1), 192-197.
- Alyahya, M. A., Elshaer, I. A., & Sobaih, A. E. E. (2021). The impact of job insecurity and distributive injustice post COVID-19 on social loafing behavior among hotel workers: mediating role of turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 411.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Awee, A., Mohsin, F. H. & Makhbul, Z. K. M. (2020). The factors why people exert less: The relationship between workplace envy and social loafing moderated by self-esteem. *International Journal of Management Studies*, 27(2), 27-46.



- Bailey, J. A. (2003). The foundation of self-esteem. *Journal of the National Medical Association*, 95(5), 388-393.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L. & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Blackmore, C., & Kuntz, J. R. C. (2011). Antecedents of job insecurity in restructuring organisations: An empirical investigation. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 7-18.
- Blotenberg, I., & Richter, A. (2020). Validation of the QJIM: A measure of qualitative job insecurity. *Work and Stress*, 34(4), 406-417.
- Bluhm, D. (2009). Adaptive consequences of social loafing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2009(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44256422>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons Inc.
- Brown, J. D. (1998). *The self*. McGraw Hill.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Callea, A., Lo Presti, A., Mauno, S., & Urbini, F. (2019). The associations of quantitative/qualitative job insecurity and well-being: The role of self-esteem. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 46-56.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141-156.
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: The mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 176.
- Chirumbolo, A., Urbini, F., Callea, A., Lo Presti, A., & Talamo, A. (2017). Occupations at risk and organizational well-being: An empirical test of a job insecurity integrated model. *Frontiers in Psychology*, 8, 2084.
- Çuhadaroğlu, F. (1986). *Adolesanlarda benlik saygısı* [Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.



- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 40-56.
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In J. Vuori, R. Blonk, & R. H. Price (Eds.), *Sustainable working lives* (pp. 109-128). Springer.
- Debus, M. E., König, C. J., & Kleinmann, M. (2014). The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 329-351.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). A research about investigating the relationship between social loafing behavior and the perception of task visibility. *Selçuk University Journal of Social and Economic Research*, (24), 53-79.
- Fischmann G., De Witte, H., Sulea, C., Vander Elst, T., De Cuyper, N., & Iliescu, D. (2021). Validation of a short and generic qualitative job insecurity scale (QUAL-JIS). *European Journal of Psychological Assessment*, 38(5), 397-411.
- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., & Iliescu, D. (2018). Qualitative job insecurity and in-role performance: A bidirectional longitudinal relationship?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 603-615.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Garrety, K., Badham, R., Morrigan, V., Rifkin, M., & Zanko, M. (2003). The use of personality typing in organizational change: Discourse, emotions and the reflexive subject. *Human Relations*, 56(2), 211-235.
- Gaur, A., & Gaur, S. (2009). *Statistical methods for practice and research* (Second Edition). Response Books.
- Ghadirinejadian, M., Daneshfard, K., & Najafbeigi, R. (2024). Designing a model for reducing social loafing in governmental technology-oriented and remote work organizations with the approach of improving productivity. *Public Organizations Management*, 12(2), 157-180.



- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (Seventeenth Edition). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third Edition). Sage.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P, Paustian-Underdahl, S. C. P., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- International Labour Organization. (2014). *Global employment trends: Risk of a jobless recovery?* International Labour Office. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_233953.pdf (Accessed Date: 05 December 2024).
- International Labour Organization. (2020). *Asia-Pacific Employment and Social Outlook – Navigating the crisis towards a human-centred future of work.* https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40asia/%40ro-bangkok/%40sro-bangkok/documents/publication/wcms_764084.pdf (Accessed Date: 05 December 2024).
- Jackson, J. M., & Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 937-942.
- Johnstone, S. (2023). Human resource management in recession: Restructuring and alternatives to downsizing in times of crisis. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 138-157.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayınevi.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: Evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 617-632.



- Kline P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Lastad, L., Berntson, E., Näswall, K., Lindfors, P., & Sverke, M. (2015). Measuring quantitative and qualitative aspects of the job insecurity climate: Scale validation. *Career Development International*, 20(3), 202-217.
- Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335-359.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S. & Patil, A. (2006). Common method variance in is research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Manning, D., & Preston, A. (2003). Organizational stress: focusing on ways to minimize distress. *CUPA-HR Journal*, 54(2), 1-7.
- Nam, T. (2019). Technology usage, expected job sustainability, and perceived job insecurity. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 155-165.
- Orhan, A. T. (2022). Resource conservation theory approach to social loafing behavior. *The Journal of Marmara Social Research*, 17, 11-25.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latane, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(4), 579-582.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Piezon, S. L., & Donaldson, R. L. (2005). Online groups and social loafing: Understanding student-group interactions. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 8(4), 1-11.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Primadi, E. B., & Sawitri, H. S. (2023). *The influence of co-worker support, job insecurity, and organizational commitment on social loafing: The role of turnover intention* [Conference Proceeding]. International Conference on Multi-Disciplines Approaches for the Sustainable Development, Bali, Indonesia.



- Putri, N. Z. H., & Dewi, F. I. R. (2021). Students who are active in organizations: Implications for self-esteem with social loafing. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 570, 1377-1382.
- Rahman, S., Karan, R., & Biswas, S. K. (2014). Understanding the associations among emotional intelligence, self-esteem, and social loafing: An empirical study. *BUP Journal*, 1(2), 20-38.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. Basic Books.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., & Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141-156.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Siddiqui K. (2013). Heuristics for sample size determination in multivariate statistical techniques. *World Applied Sciences Journal*, 27(2), 285-287.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Beta Yayınları.
- Stynen, D., Forrier, A., Sels, L., & De Witte, H. (2015). The relationship between qualitative job insecurity and OCB: Differences across age groups. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 383-405.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review* (Report No 1). The National Institute for Working Life and the Swedish Trade Unions in co-operation. Elanders Gotab.
- Şeker, S. (2011). *Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi: Tıbbi tanıtım sorumlularına yönelik bir alan araştırması* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Thahir, A., Pertiwi, B., & Wahyuni, C. (2022). Self-Esteem as a moderator in the relationship between group cohesiveness and social loafing in students. *ASEAN Journal of Psychiatry*, 23, 1-7.
- Tyler, T., & Smith, H. (1999). Justice, social identity, and group processes. In T. Tyler, R. Kramer, & O. John (Eds.), *The psychology of the social self* (pp. 223-264). Lawrence Erlbaum.



- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., & De Witte, H. (2021). Deconstructing job insecurity: Do its qualitative and quantitative dimensions add up?. *Occupational Health Science*, 5, 415-435.
- Ünaldı Baydın, N., Tiryaki Şen, H., Kartoğlu Gürler, S., Dallı, B., & Harmancı Seren, A. K. (2020). A study on the relationship between nurses' compulsory citizenship behaviors and job stress. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 851-859.
- van Vuuren, C. V., & Klandermans, P. G. (1990). Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In P. J. D. Drenth, J. A. Sergeant, & R. J. Takens (Eds.), *European perspectives in psychology, Vol. 3. Work and organizational, social and economic, cross-cultural* (pp. 133-146). John Wiley & Sons.
- Yıldız, B., & Elibol, E. (2020). Turnover intention linking compulsory citizenship behaviors to social loafing in nurses: A mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 653-663.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Ziegler-Hill, V. (2013). *Self-esteem*. Psychology Press.

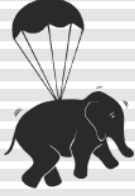
Declaration of Contribution Rate: The authors have contributed equally.

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

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

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

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



*Deskilling Beyond Labor: Platform Capitalism and Transformation of Market**

Yusuf Avcı¹ Selim Yazıcı²

Received/ Başvuru: 01.10.2024

Accepted/ Kabul: 24.12.2024

Published/ Yayın: 31.12.2024

Abstract

This study explores the historical evolution of the division of labor, focusing on the labor processes and deskilling debates across different phases of capitalism. Beginning with the classical works of Adam Smith and Émile Durkheim, it delves into both sociological and economic dimensions. The rise of Taylorism and Fordism, marked by the increased analyticity of tasks and the mechanization of labor, contributed to a significant decline in workers' skills. In the era of platform capitalism, new business models and digital platforms are transforming production, distribution, exchange, and consumption processes. This study explores how the concept of deskilling may adapt to these shifts, while also considering the impact of platform capitalism on market structures and the notion of the liberal individual.

Keywords: deskilling, division of labor, platform capitalism, mode of production, market structure, liberal individual

* This study was presented as a paper titled “İşin Yeniden Düşünülmesi: Platform Kapitalizmi ve Vasıfsızlaştırma Üzerine” at the Turkish Academy of Management Annual Meeting (TAOM) 2024.

¹ Research Assistant., Istanbul University, Türkiye, yusuf.avci@istanbul.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5384-5694

² Prof. Dr., Istanbul University, Türkiye, selim@istanbul.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7953-2496



Emeğin Ötesinde Vasıfsızlaştırma: Platform Kapitalizmi ve Pazarın Dönüşümü

Öz

Bu çalışmada, iş bölümünün tarihsel gelişimi ve kapitalizmin farklı aşamalarında emek süreçleri ve vasıfsızlaşma tartışması sosyolojik ve ekonomik boyutları ile birlikte Adam Smith'in ve Durkheim'ın klasik eserlerinden başlanarak ele alınmaktadır. Taylorizm ve Fordizm ile birlikte işlerin daha analitik hale getirilmesi ve emek süreçlerinin makineleşmesi, işçilerin becerilerinin azalmasına yol açmıştır. Platform kapitalizminin ortaya çıkışıyla birlikte, yeni iş modelleri ve dijital platformlar, üretim, bölüşüm, mübadele ve tüketim süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, platform kapitalizminin etkisiyle vasıfsızlaştırma tartışmasının nasıl dönüşebileceği ve vasıfsızlaşan piyasa fikri ile birlikte platform kapitalizminin piyasa ve liberal birey fikrine olan etkileri üzerinden tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: vasıfsızlaştırma, işbölümü, platform kapitalizmi, üretim biçimi, piyasa yapısı, liberal birey



1. INTRODUCTION

The division of labor, which refers to the delegation of specific tasks to individuals, has not only been examined from an economic perspective over the centuries but also as a sociological phenomenon. For example, as discussed by Durkheim in his 1893 book, “The Division of Labor in Society (De la Division du Travail Social)”, the division of labor is not only concerned with enhancing the productivity of a particular task or labor. According to Durkheim, the division of labor also shapes the social and moral order of society by creating a sense of solidarity among individuals who share the same work (Durkheim, 2013). Thus, the division of labor is highlighted by Durkheim as a factor that also constitutes the social.

Perhaps the most notable economical emphasis on the division of labor belongs to Adam Smith, who views it as the most significant influence on developing labor's productive forces. This emphasis is found in the very first paragraph of Smith's magnum opus, “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (1977). Thus, the degree of division of labor in terms of which tasks are to be made more analytical or should become so, who will perform these analytical tasks, how they will be done, at what speed, and how the division of labor will affect the social structure have been topics of discussion spanning centuries. Therefore, division of labor as a concept has settled at the core of studies on labor productivity, the development of productive forces, political economy, and even the foundations and analysis of society.

In studies where the ideal form of industrial society is examined as capitalism or accepted as a natural outcome, the division of labor is addressed with technical questions about how productivity can be increased. However, in the works of the critical school and especially those discussing alternative forms of organizing industrial society, the division of labor is viewed in conjunction with a side effect: the deskilling of labor and workers.

Although the tendency of capital to push the workforce toward deskilling in pursuit of productivity became a subject of intense scrutiny following Karl Marx's political-economic critiques, it is worth noting that Adam Smith first warned about this issue. In “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, Adam Smith forewarns of an anomaly that may arise with the advancement of the division of labor (Smith, 1977, p.1040):

“In the progress of the division of labour, the employment of the far greater part of those who live by labour, that is, of the great body of the people, comes to be confined to a few very simple operations, frequently to one or two. ...He naturally loses, therefore, the habit of such exertion, and generally becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become. The torpor of his mind renders him not only incapable of relishing or bearing a part in any rational conversation, but of conceiving any generous, noble, or tender sentiment, and consequently of forming any just judgment concerning many even of the ordinary duties of private life.”



Deskilling can be approached from two fundamental dimensions. *The first dimension* concerns capitalism not only as an economic ideology equated with free markets and private property but also as a form of labor organization that finds its expression par excellence in the norms of Taylorism and Fordism. Taylorism is fundamentally a management method related to the manner in which tasks are performed and how labor is controlled, with very little emphasis on technological analysis. It emerges as a concept belonging to the development chain of management methods and labor organization. According to Braverman (1998), Taylorism does not engage with irreconcilable social interests, nor does it seek to uncover or confront the reasons for this irreconcilability; instead, it accepts it as an unavoidable fact, a "natural" condition. Taylor's primary concern is the control of labor at any technological level, and he finds the fundamental method of labor control in a division of labor and specialization that is organized at the most advanced level possible. It can be argued that the degree of division of labor and specialization proposed by Taylor aligns with the advanced level quoted from Adam Smith above.

The second dimension of deskilling pertains to technological developments, specifically machines, which offer tools for direct control over the labor process. The three core principles of Taylorist management, also known as Scientific Management —(i) the removal of intellectual work from the production area, (ii) the analysis of the work process exclusively by management, and (iii) instructing workers on what, how, and at what speed to perform tasks— can be embedded into technological devices used in the workplace (Edgell and Granter, 2019, p.230). Hence, in the context of deskilling, technology is viewed as a tool that separates workers from the production process, strips them of their intellectual production capabilities, and creates a worker “subjectively expropriated” (Turchetto, 2008), devoid of skills.

Both dimensions summarized above can be understood as technological determinism, meaning that the causal forces and effects belonging to or mediated by institutions and agents are shaped through technology (Thompson and Laaser, 2021). With the transition to industrial capitalism, the labor process became easier to classify, and measure compared to earlier times. For example, the "tacit" knowledge of a steelworker, which could only be transferred through an apprenticeship in the mid-19th century (Mollona, 2022, p.21), began to be transferred to machines with examples like Fordism's assembly line during the rise of industrial capitalism.

Can deskilling today be interpreted only through the lens of assembly lines, machines, or Taylorist managerial control? This question forms the central theme of this study. Today, we are witnessing a rupture marked by the rise of “platform capitalism”, a conceptual framework that redefines how companies operate and interact with other economic actors (Srnicek, 2017). This rupture has been so profound that some argue that the term “capitalism” itself no longer applies, as there may no longer be a market. For instance, Varoufakis (2024) compares the current transformation to the shift of the 1770s and contends that defining the system with terms like “hyper-capitalism”, “platform capitalism”, or “rentier capitalism” is not merely a failure of imagination but also signifies a failure to recognize the transformation currently underway in



society. According to Varoufakis, this emerging order should be called “techno-feudalism”. Thus, the concept of deskilling becomes a term that needs to be revisited and situated within this rupture.

2. FROM INDUSTRIAL CAPITALISM TO PLATFORM CAPITALISM: THE POLITICAL ECONOMY OF DESKILLING

After World War II, Italy experienced rapid industrialization and economic growth, which led to significant labor migration from the south to the north of the country. This migration gave rise to a political tendency or movement aimed at interpreting and analyzing the effects of this influx on the working class. This political tendency was known as “Operaismo” (literally translated as “Workerism”), led by figures such as Raniero Panzieri and Mario Tronti. It is important to note that Operaismo was not created to contribute to the academic or historical reinterpretation of 20th-century labor struggles but rather to offer a specific methodological and political perspective that served as a foundation for the formation of revolutionary cadres in Italy. In summary, Operaismo was a political movement that sought to accelerate the path to a socialist society by analyzing production and workers and through the theories it developed. Therefore, the categories that will be outlined below can be seen as the political subjects or categories sought by Operaismo for its own purposes.

In his famous article “Factory and Society”, Tronti’s main thesis was that the capitalist mode of production occupies the entire network of social relations, becoming the master of all other areas of society (Tronti, 1962, p.51). In other words, the more and how capitalism develops, the more the organization of production will progress toward shaping the organization of society as a whole. At this fundamental point, Tronti draws on Marx’s thesis that the elements of production, distribution, exchange, and consumption are different parts of a unity. According to Marx (2015, p.31), a specific mode of production determines a specific mode of consumption, distribution, and exchange, and also the relationship between these elements. Ultimately, the process always begins again with production.

2.1. The Emergence of the Mass Worker

The Operaismo movement, which analyzed the effects of a specific mode of production and examined the relations between consumption, distribution, and exchange to analyze work and workers, thus forming a political agenda, introduced the concept of the “mass worker” into the literature during this period of significant labor migration in Italy.

With the advent of Taylorism, accompanied by assembly line technology, workers became extensions of the assembly line within factories. According to the interpretation of the Operaismo movement, the political unity between engineers and workers was also attacked with the rise of Taylorism. From this point on, workers were no longer seen by engineers as direct producers but rather as “mere functionaries of the scientific organization of exploitation” (Baldi, 1972, p.8). In comparison to the master worker category, this new model of worker,



deprived of technical skills and mainly composed of individuals migrating from rural areas to factory towns, was socially rootless. Thus, the mass worker was a worker who was “subjectively expropriated” and placed under the “real domination of capital” (Turchetto, 2008, p.288).

2.2. From Mass Worker to Social Worker

The dominance of the mass worker category in the workforce and politics was shaken, especially with the 1973 oil crisis. With production shifting to Third World countries due to cost advantages and these countries growing horizontally (factory to factory) while the countries organizing production grew vertically (skyscrapers), this transformation necessitated the definition of a new worker category. This new category, which can be expanded today to include the service sector, involved workers who produced immaterial labor and worked more with intellectual and emotional labor. This class, defined by intellectual and technical labor and productive intelligence, was first referred to as the “social worker” by Alquati in the early 1970s (cited in Wright, 2002). Thus, the mass worker was left behind, and a new political subject emerged, connected to the proletarianization and massification of intellectual labor.

One of the reactions from the Operaismo movement to the emergence of this new category of social worker and its labor organization was to suggest that capital was trying to free itself from the political power gained by the mass worker (Turchetto, 2008, p.294). On the other hand, another tendency, led by Hardt and Negri, viewed the category of the social worker as a more qualified political subject that could replace the mass worker (Hardt and Negri, 2001, p.220). However, regardless of the perspective, the emergence of the social worker fundamentally altered the framework for discussing labor organization, which had previously centered on factory assembly lines and machines.

3. FROM MACHINES TO UNMANNED FACTORIES AND ECONOMIES: THE RISE OF PLATFORM CAPITALISM

By the 1980s, capitalism had taken on a completely different form compared to the early years of industrial capitalism. Particularly with the spread of computers and electronics-based products, many names have been proposed for this new era, which is intertwined with technological elements and dreams. Terms such as deindustrialization, post-industrial, immaterial economy, and knowledge economy are among some of these names (Beaud, 2010, p.402). Along with the onset of this new era came futuristic dreams and sociologies that predicted that with robotics and automation, human labor would soon become obsolete and thus, the need for work would disappear, signaling the end of work (Turchetto, 2008, p.296).

Now, more than forty years later, we are faced with a more moderate literature that approaches these futuristic dreams and terminologies with caution. Srnicek (2017) refers to the current capitalist era we live in as “Platform Capitalism”. According to Srnicek, with the advancement of data science and the decreasing costs of data storage, companies required a new business



model to fully capitalize on these developments. In this context, Srnicek identifies this new business model as the “platform”, which signifies a new type of business model. The term *platform economy*, closely linked to “platform capitalism”, highlights the transformative impact of digital platforms on the economy and society. According to Steinberg (2022), this era is characterized by the dominance of American and Chinese technology giants in market valuation and the global influence of data-collecting intermediaries. Digital platforms mediate transactions that reshape not only economic activities but also social and cultural structures. In short, platforms, which are digital infrastructures that enable interactions between two or more groups, have become the driving force of today’s capitalism.

The central role of mega-platforms like Google, Amazon, and Alibaba in production, distribution, exchange, and consumption is driven by their use of algorithms, data collection, and monopolistic control to accumulate capital (Gilbert, 2024). On the other hand, platforms dictate the rules of market exchange to serve their own interests, frequently bypassing or altering foundational principles of market capitalism. Törnberg (2023) highlights that this privatized regulation establishes a power dynamic that significantly departs from traditional market structures. As a result, whether these changes signal a shift toward “techno-feudalism” rather than a continuation of capitalism has become a topic of growing academic debate.

3.1. Techno-Feudalism: Is it the End of Capitalism?

According to Rubinstein (2020), dramatic changes in the global economy represents a new mode of production. The fundamental phenomenon accompanying this mode of production is the established “planetary logistical infrastructure”. This new mode of production materialized through ideals of “endless circulation, infinite flexibility, and ruthless efficiency”, also creates its own unique individual subjects and constructs the social.

Varoufakis (2024), on the other hand, hypothesizes that the economic system we now live in cannot even be called capitalism anymore. Ironically, capitalism has been killed by capital itself, and capitalist dynamics no longer govern our economies. The market and profit concepts inherent in capitalism have been replaced by “cloud rent”, and the real power is no longer held by the owners of traditional capital, such as machines, railways, telephone networks, or industrial robots. Varoufakis claims that what now governs our economies can no longer be called capitalism, and instead, this new economic dynamic should be referred to as “techno-feudalism”.

Whether it is called platform capitalism, logistical mode of production, or techno-feudalism, the existence of a new mode of production—or at least the fact that we are at an economic and social turning point—is a subject extensively discussed in the literature. Discussing the production, distribution, exchange, and consumption elements of this new political-economic location and attempting to determine the coordinates of both the worker and work itself has become a significant social science issue.



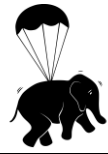
3.2. Deskillling Between Market Capitalism and Platform Capitalism

In his article “Capital as the Integral of Power Formations”, written in the late 1970s, Guattari writes (Guattari, 2007, p.253), “Machines in the factory seem to be working all by themselves, but in fact it is the whole of society that is adjacent to them”. The new dynamics of today seem to require updating Guattari’s observation. There is still a society standing beside something, but what is it standing beside? At this moment of rupture, it has become possible to say that society stands beside “platforms”. Shoshana Zuboff defines this new economic dynamic, which she calls “surveillance capitalism”, as a “new economic order that claims human experience as free raw material for hidden commercial practices of extraction, prediction and sales” (Zuboff, 2019, p.ix) and argues that it poses a serious threat to the market order. According to Zuboff, this new order targets human nature in a way similar to how industrial capitalism threatened natural resources in the 19th and 20th centuries.

In their article “Privacy, Autonomy, and the Dissolution of Markets”, Brennan-Marquez and Susser (2022) evaluate platform capitalism and its potential evolution from the perspective of individual freedom and the market. Since the late 19th century, capitalism has been defended on two fundamental grounds. First, it has been argued that capitalism promotes a system in which individuals can benefit from their own property, labor power and their freedom of choice thus encouraging freedom. Second, it has been claimed that capitalism ensures the efficient allocation and use of resources. According to Brennan-Marquez and Susser, both dimensions begin to dissolve when capitalism enters the platform stage. In platform capitalism, the pursuit of efficiency supported by data surveillance does not typically encourage individual freedom; somewhat, it undermines it. Moreover, the idea that markets are necessary for efficiency is now under pressure. When viewed as a type of information technology, the idea of a market, which is needed for the optimal allocation of resources, is actually vulnerable to being replaced by a more advanced information technology.

At this point, the real threat to capitalism is the displacement of the market concept itself—the very promise of capitalism to foster competition and allow the most rational, efficient, and functional entities to thrive—by a new technological development or disruptive innovation. As a result, according to Brennan-Marquez and Susser, this has made the market susceptible to being replaced by “algorithmic planning”, a process where algorithms dictate available options rather than relying on traditional market mechanisms. This shift leads to significant centralization, undermining the very concept of the market and restricting the diversity of choices available to individuals or instance, platforms that utilize algorithmic planning often prioritize certain products or services, effectively controlling market dynamics. Consequently, the decision-making power is increasingly concentrated in the hands of a few entities, raising concerns about the autonomy of consumers and the transformation of capitalism itself.

Today, platform capitalism remains partly dependent on markets, but according to Brennan-Marquez and Susser’s argument, the structure of platform capitalism—where it says yes to



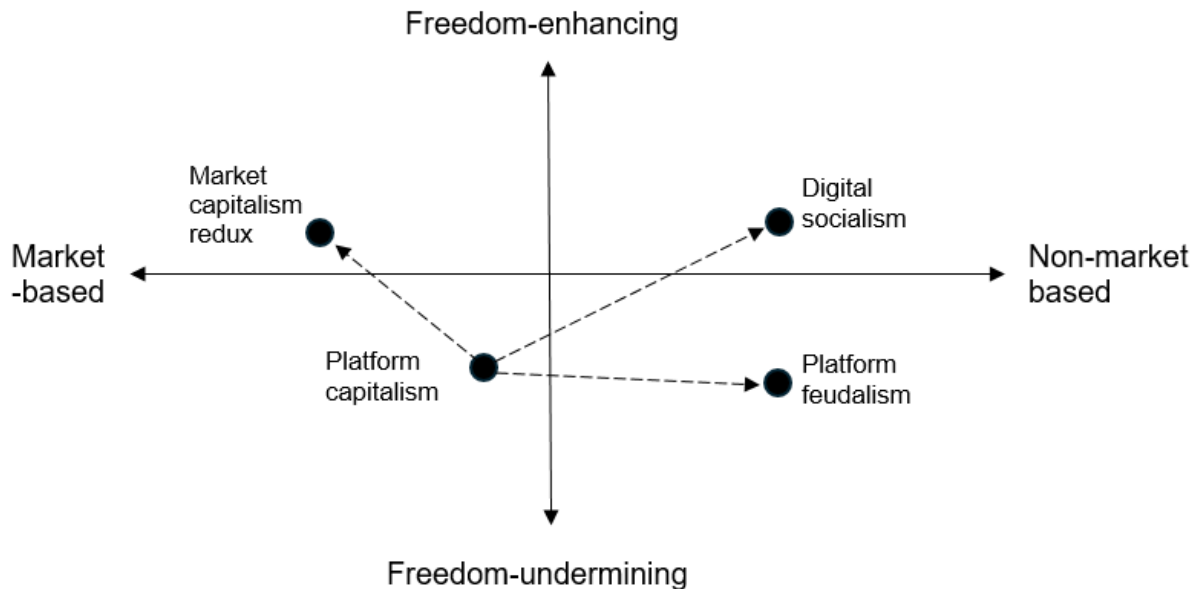
markets but no to freedom—is contradictory. Unlike markets, which function to distribute and anonymize information, platforms aim to influence human decision-making and behavior. According to Zuboff, platforms are radically indifferent to human autonomy and, what was once considered social relations and economic exchange now takes place within this roboticized, abstracted environment (Zuboff, 2019, p.464).

In today's world, where markets have become less functional in multiplying choices and thus have become less effective in facilitating freedom of choice, Brennan-Marquez and Susser (2022) define three potential evolutionary paths for platform capitalism (see Figure 1). The first is the “rescue capitalism from itself” through regulations aligned with market capitalism, which falls in the upper left quadrant. The second is a move towards “platform feudalism”, which would result from the complete weakening of the market concept and fall in the lower right quadrant. Finally, the third is a more utopian path, which is referred as “digital socialism”, located in the upper right quadrant.

Here, the evolution of economic systems in the digital age gives rise to a tension between traditional market capitalism and emerging concepts such as platform capitalism, digital socialism, and platform feudalism. While “market capitalism” relies on decentralized market forces to allocate resources efficiently, “platform capitalism” represents a significant shift wherein digital platforms centralize economic activity, leveraging data and algorithmic governance to mediate transactions. This transformation has given rise to concerns about surveillance and concentration of power, prompting critiques that liken the system to a form of “platform feudalism,” where humans are increasingly dependent on and subjugated to platforms that shape their choices and behaviors. “Digital socialism” emerges as a theoretical response, arguing that advanced technology could enable centralized planning to distribute resources fairly, challenging the necessity of markets altogether. Together, these frameworks illustrate the contested terrain of economic governance in the digital era, raising critical questions about autonomy, freedom, market and the role of technology in shaping societal and economic structures.



Figure 1. Platform capitalism in the dimensions of freedom and market (Brennan-Marquez and Susser 2022)



All paths outside the route of reviving market capitalism with enhanced privacy regulations suggest a “post-market” order. The common feature of these post-market orders is the concept of a market becoming deskilled and being replaced by an algorithmic structure. When we reconsider the debate on deskilling within this context, it becomes clear that the tendency towards deskilling, which the Operaismo scholars analyzed in parallel with Taylorist and Fordist techniques in the early 20th century and found the need to redefine by the end of that century, should be rethought alongside the concept of a deskilled market.

Taking Tronti's thesis into account—that a mode of production occupies the entire network of social relations—understanding the non-market-based structure of post-market orders that undermine individual freedom and reevaluating the production, distribution, exchange, and consumption relations within these post-market structures is crucial. Therefore, it seems necessary to shift the focus of the deskilling debate beyond simply viewing it as an effect of management techniques or mechanization within the division of labor. Instead, it should be examined through a broader causal lens that considers its societal implications, as this may offer a valuable perspective for theoretical debates about the future.

Hence, deskilling as a concept must be extended to the market, which increasingly loses its foundational characteristics. Platforms, through algorithmic planning and data-driven models, replace traditional market mechanisms with a controlled environment that narrows choices and concentrates decision-making power on themselves. This "deskilling of the market" not only undermines its role as a medium of free exchange but also transforms it into a tool of centralized structure. By situating deskilling within this comprehensive framework, it becomes possible to



address the interconnected dynamics of technological mediation in digital era, power centralization and social transformation.

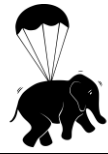
This broader perspective on deskilling necessitates exploring its manifestations across various domains, including the cultural, political, and technological dimensions of society. If considered beyond the boundaries of labor discussions, deskilling is no longer limited to the decline of worker competencies within production processes but extends to the diminishing agency of individuals as consumers and citizens in algorithmically mediated environments. Platforms not only centralize economic activity but also have potential to dictate behavioral norms and subtly shape societal values and structures. This type of influence can occur through the decisions made by algorithms, content recommendations and most importantly, the shaping of human interactions.

4. DESKILLING RECONSIDERED: NAVIGATING ALTERNATIVES AS DECENTRALIZED AUTONOMOUS ORGANIZATIONS (DAOS) WITHIN PLATFORM CAPITALISM

The direction in which this rupture will evolve remains uncertain. For instance, with platform capitalism and algorithmic management, the powers of data-processing giants like Netflix and Amazon may increase, potentially leading to the emergence of a massive “algorithmic central planning machine” that operates contrary to the fundamental tenets of capitalism, amplified by network effects. With the development of models predicting how individuals with similar data traces behave under comparable conditions, a preference economy that operates solely on correlation—showing no concern for causality—could become more powerful than it is today. Moreover, if the prevailing view is that such a dynamic may create a form of anomie, criticism of this logic of efficiency may intensify, as seen in a project funded by the German Ministry of Education and Research ([Jain, 2021](#)). This could lead to developments centered around an “anti-efficiency” logic that promotes relationships, emotions, and innovation for workers.

On the other hand, the rise of decentralized decision-making technologies could further advance this debate. One prominent example is Decentralized Autonomous Organizations (DAOs), which are designed to operate independently and autonomously. In short, all transactions and decisions in DAOs are made through consensus among members and recorded on the blockchain, making them transparent and tamper-proof. DAOs have a decentralized structure, meaning there is no central authority or intermediary controlling the organization, and decision-making power is distributed among its members through consensus. The post-market path located in the upper right quadrant of Figure 1, referred to as “digital socialism” by Morozov (2019), can be reconsidered with the support of DAOs.

For example, Trevor McFedries, the founder of “Friends with Benefits”, a DAO-based organization in the UK that organizes rave events, summarized the advantage of DAOs as a way to succeed without falling into the hands of algorithmic determinism ([Ryce, 2021](#)):



"The most exciting part is that it's a way to escape the Instagram and Facebook algorithms. The algorithm dictates what you need to do to be successful, while the DAO is the opposite of that—the community decides how it's going to work and builds the tools to make it happen. Not a top-down approach but actually building culture from the ground up."

Thus, DAOs can be considered as a technology that stands out as an alternative exit from a post-market order that undermines individual freedom.

It is increasingly emphasized that there is a need for a new interpretation of the discussions on governance, organization, and thus deskilling, which have been explained and directed by relying on the relationships of production, distribution, exchange, and consumption in the context of 20th-century industrial capitalism.

5. CONCLUSION

A critique or interpretation of this new rupture is not only the focus of researchers who approach capitalism with categorical skepticism but also of those who track the fate of the liberal individual. After all, the current discussion goes far beyond claiming that it is the worker or labor organization that is being deskilled today: what is increasingly being deskilled is the concept of the market and the idea of individual freedom, which is rewarded by the market and is intrinsic to capitalism. Here, we must heed Varoufakis's (2024, p.149) warning:

"The irony is that the liberal individual was snuffed out neither by fascist Brownshirts nor by Stalinist guards. It was killed off when a new form of capital began to instruct youngsters to do that most liberal of things: be yourself! (And be successful at it!) Of all the behavioural modifications that cloud capital has engineered and monetised, this one is surely its overarching and crowning achievement."

The argument of this study is not to critique a particular concept but to highlight the necessity of a renewed effort to intensify the discussion of deskilling in relation to contemporary technologies and their impact on the concepts of market, freedom and the very notion of liberal individual within this context.

Furthermore, the transformative impact of platforms on capitalism warrants serious consideration as a means to expand the discussion of deskilling beyond the boundaries of organizational labor. When capitalism is understood not only as an economic system but also as a generator of specific types of social relations, the concept of deskilling should be re-evaluated within a broader context. This includes not only labor debates but also the role of individuals' sensibilities, desires, and preferences in shaping the framework of social agreements.

This study examines the evolution of capitalism from Adam Smith's era to the present, focusing on labor. It highlights the transformative effects of platform-based business models on

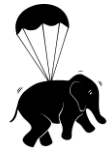


production, distribution, exchange, and consumption. Platform capitalism is regarded as a major turning point, introducing a new mode of production with the potential to reshape work structures and even societal organization. Consequently, significant shifts in governance are anticipated as well.

In these emerging business models, where algorithms handle the tasks of planning, organizing, executing, coordinating, and controlling, it becomes crucial to revisit core managerial topics such as job satisfaction, employee engagement, leadership, and motivation. Moreover, there is a growing need to reassess contemporary notions of managerial control, including subjugation, subjectification, and identity, prompting a broader reflection on the nature of work itself. Further research is also required to explore whether and how DAOs might counteract the dynamics of techno-feudalism, particularly by fostering democratic participation and collective decision-making.

References

- Baldi, G. (1972). Theses on mass worker and social capital. *Radical America*, 6(3), 3-21.
- Beaud, M. (2010). *Histoire du capitalisme, 1500-2010*. Seuil.
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. NYU Press.
- Brennan-Marquez, K., & Susser, D. (2022). Privacy, autonomy, and the dissolution of markets. *Night first amendment institute data & democracy essay series*.
- Durkheim, E. (2013). *The division of labour in society* (Original work published 1893, Translated by W. D. Halls). The Macmillan Press.
- Edgell, S., & Granter, E. (2019). *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work*. SAGE Publications.
- Gilbert, J. (2024). Techno-feudalism or platform capitalism? Conceptualising the digital economy. *European Journal of Social Theory*, 27(4), 561-578. <https://doi.org/10.1177/13684310241276474>
- Guattari, F. (2007). Capital as the integral of power formations. In F. Guattari (Ed.), *Soft subversions* (pp. 244-264). Semiotext(e).
- Hardt, M., & Negri, A. (2001). *Empire*. Harvard University Press.
- Jain, A. K. (2021). The logics of anti-efficiency—on the need of technological »Translations«. *Economics Business and Organization Research*, 3(2), 168-193.
- Marx, K. (2015). *Capital: A critique of political economy* (Volume 1, Book 1: The process of capitalist production, translated by Moore S., & Aveling E., edited by Engels F.) Progress Publishers, Moscow (Original work published 1876). <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/Capital-Volume-I.pdf> (Accessed Date: 28 September 2024).



- Mollona, M. (2022). *Made in Sheffield: An ethnography of industrial work and politics*. Berghahn Books.
- Morozov, E. (2019). *Digital socialism? The calculation debate in the age of big data*. *New Left Review* 116 (March-June). <https://newleftreview.org/issues/ii116/articles/evgeny-morozov-digital-socialism> (Accessed Date: 28 September 2024).
- Rubinstein, Y. (2020). *The logistical mode of production: Logistics as a total way of life*. [Dissertation]. Duke University.
- Ryce, A. (2021). *Decentralized autonomous organizations and the promise of utopia*. Resident Advisor. <https://ra.co/features/3914> (Accessed Date: 28 September 2024).
- Smith, A. (1977). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Original work published 1776, Edwin Cannan ed.). University of Chicago Press.
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. John Wiley & Sons.
- Steinberg, M. (2022). From automobile capitalism to platform capitalism: Toyotism as a prehistory of digital platforms. *Organization Studies*, 43(7), 1069-1090. <https://doi.org/10.1177/01708406211030681>
- Thompson, P., & Laaser, K. (2021). Beyond technological determinism: revitalising labour process analyses of technology, capital and labour. *Work in the Global Economy*, 1(1-2), 139-159. <https://doi.org/10.1332/273241721X16276384832119>
- Törnberg, P. (2023). How platforms govern: Social regulation in digital capitalism. *Big Data & Society*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/20539517231153808>
- Tronti, M. (1962). *Factory and Society*. <https://operaismoinenglish.wordpress.com/2013/06/13/factory-and-society/> (Accessed Date: 28 September 2024).
- Turchetto, M. (2008): From ‘mass worker’ to ‘empire’: The disconcerting trajectory of Italian operaismo. In J. Bidet, & S. Kouvelakis (Eds.), *Critical companion to contemporary Marxism* (pp. 285-308). Brill.
- Varoufakis, Y. (2024). *Technofeudalism: What killed capitalism*. Melville House.
- Wright, S. (2002). *Storming the heavens: Class composition and struggle in Italian autonomist Marxism*. Pluto Press.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Public Affairs.



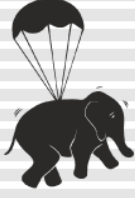
Declaration of Contribution Rate: The authors have contributed equally.

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

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

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

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



*Meslek Aşkı (Calling) Olgusu: Kavramsal Bir İnceleme**

Sinem Baysal¹ Ethem Duygulu²

Received/ Başvuru: 01.10.2024

Accepted/ Kabul: 24.12.2024

Published/ Yayın: 31.12.2024

Öz

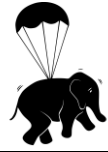
Meslek aşkı olgusu, son yıllarda pozitif örgütsel davranış alanındaki birçok araştırmanın konusu olmuştur. Olgu üzerine yapılan kavramsallaştırma çalışmaları, alana katkıda bulunduğu ölçüde, kavramın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Meslek aşkı olarak da bilinen "calling" kavramı, bireylerin bir iş veya meslek için temel bir anlam ve amaç duygusu ile birlikte, içsel veya dışsal motivasyona sahip olmasını ve bu yolla yapılan eylemlerin topluma fayda sağlamasını ifade eder. Bu çalışma, meslek aşkı kavramını kavramsal bir çerçevede incelemektedir. Araştırma yöntemi niteldir ve veri toplama tekniği olarak doküman analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, literatürden faydalanarak meslek aşkı kavramının özgün özelliklerini, bileşenlerini, tarihsel arka planını, kavrama yönelik çeşitli yaklaşımları ortaya koymak ve bu yolla alan yazına katkı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: meslek aşkı, motivasyon, işin anlamlılığı, prososyal davranış, kavramsal analiz

* Çalışma birinci yazar tarafından "Calling (Meslek Aşkı) Olgusu: Türkiye Bağlamında Farklı Meslek Grupları Üzerine Nitel Bir Araştırma" adlı doktora teziyle ilgili olarak hazırlanmıştır ve bildiri olarak "TAOM 2024 Future Work Design: Research and Practice" konferansında sunulmuştur.

¹ Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye, sinembays@gmail.com, Orcid: 0000-0003-4923-4265

² Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye, ethem.duygulu@deu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5054-5795



The Phenomenon of Calling: A Conceptual Review

Abstract

The concept of "calling" has recently become a popular subject in the field of positive organizational behavior. Conceptualization studies on the phenomenon make it difficult to understand the concept to the extent that it contributes to the field. The concept of "calling", refers to individuals having internal or external motivation with a basic sense of meaning and purpose for a job or profession, and that the actions taken in this way benefit society. This study examines the concept of calling within a conceptual framework. The aim of the study is to reveal the unique features, components, historical background, and various approaches to the concept of calling by making use of the relevant literature and contributing to the literature in this way.

Keywords: calling, motivation, meaningful work, prosocial behavior, conceptual analysis



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: This study explores the concept of “calling” through conceptual analysis of the notion of "calling" and delves deeply into its historical origins, theoretical foundations, and its role in professional life. The concept of calling refers to the profound meaning and commitment individuals develop toward their work and has become an important subject of examination in the field of positive organizational behavior in recent years. Various conceptualizations that complicate the understanding of this concept have been systematically examined in this study using the document analysis method.

The origins of the concept of calling are essentially rooted in religious foundations. Emerging in the Judeo-Christian tradition as a divine task or calling from God, this concept is based on the belief that individuals should fulfill morally and socially important duties. In this context, people were encouraged to see their profession not merely as a job but as a duty serving a larger divine purpose. Similarly, in Islam, it is stated that all of a person's activities can be considered acts of worship, and that these actions become meaningful when carried out with good and righteous intentions. Built upon these religious foundations, the concept of calling gained a more secular meaning, particularly through the works of Protestant reformers Martin Luther and John Calvin. While Luther advocated that any profession performed honestly was a divine vocation, Calvin emphasized the importance of individuals remaining committed to their professions and carrying them out diligently. This historical process has shaped the modern understanding of calling.

In the modern era, the concept of calling has largely detached from its religious context and has been approached more as the desire to engage in work that is meaningful and aligned with the individual's personal values. Especially in the organizational behavior literature, calling is now defined as a multidimensional concept encompassing an individual's intrinsic commitment to their work, personal satisfaction, and the aim of serving society. This study draws upon various theoretical foundations to understand the current state of the concept of calling.

The concept of calling has been examined by breaking it down into different components. According to Wrzesniewski and colleagues (1997), calling involves individuals attributing deep meaning to their work, experiencing personal satisfaction from it, and contributing to society, as well as the alignment of the profession with the individual's identity. Hall and Chandler (2005), on the other hand, define calling as the individual obtaining intrinsic satisfaction from their work and this work serving a greater purpose. These two approaches suggest that job satisfaction increases when individuals perceive their work as a personal calling. Additionally, it is emphasized that individuals who exhibit a deep commitment to their work should view it as a mission that contributes to society and should be in a constant state of development.

Another important aspect of calling is its secularization. Traditionally based on religious foundations, this concept is now more often considered in a personal and secular context. Today, individuals view their work not only as a religious duty but also as a career path that



contributes to society and aligns with their own values. This perspective allows individuals with a calling to find meaning and satisfaction in their jobs while also increasing their commitment to their work. In modern literature, calling is defined as a process where the job is aligned with personal values, and the individual assigns deep meaning to their work.

From a theoretical standpoint, there are various theories explaining the phenomenon of calling. The Self-Determination Theory posits that individuals with a calling experience a sense of autonomy and competence in their work, which enhances their intrinsic motivation. This theory focuses on how individuals derive intrinsic satisfaction from their work and seeks to explain how calling fosters this satisfaction. The Career Construction Theory suggests that individuals construct their career journeys within a framework of meaning and support this process through personal narratives. Individuals with a calling view their careers not merely as a means to material gain but as a tool to serve society and live a life aligned with their personal values. This contributes to individuals deriving greater satisfaction from their work. The Meaning and Purpose in Work Theory argues that finding meaning in work increases job satisfaction and makes individuals more productive. As individuals with a calling find their work meaningful, they become more motivated, which positively reflects on their job performance.

The effects of calling on individuals can result in both positive and negative outcomes. Calling enables individuals to achieve high levels of job satisfaction and develop a strong commitment to their work, but it can also lead to negative consequences such as work-life balance issues and burnout. Individuals overly committed to their work may sometimes struggle to maintain a balance between their work and personal life due to the workload, which may lead to burnout. These findings show that while calling increases an individual's commitment to and satisfaction with their work, it also brings certain risks.

Research Method: This research employs a qualitative approach aimed at understanding the place and significance of the concept of calling within the literature through a conceptual framework. Document analysis was used as the data collection method. This technique enabled the analysis of data obtained from previous studies that examined the concept of calling in depth and new inferences were made in light of this data. Document analysis is a method particularly preferred when conducting a broad literature review and when existing data need to be addressed within a conceptual framework.

Conclusion: This work provides a significant framework for understanding the conceptual and theoretical foundations of calling and its place in organizational behavior and individuals' work lives. Calling is a multidimensional concept that encompasses job satisfaction, contributing to society, and the personal search for meaning. However, it is evident that the deep commitment individuals feel toward their work, while increasing job satisfaction, can also lead to work-life balance challenges. In this context, it is recommended that future research explore how the concept of calling is perceived in different cultural contexts, the potential negative effects, and how these effects can be managed.



1. GİRİŞ

Meslek aşkı (Calling) kavramı son yıllarda örgütsel davranış alanında giderek daha fazla ilgi görmektedir. Ülkemizde ilk çalışma Yazar (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada meslek aşkı (calling) kavramı, “çağrı” ve “işe çağrı” gibi doğrudan sözlük anlamı esas alınarak Türkçeleştirilmiştir. Bununla birlikte Akçakanat ve arkadaşlarına göre (2019) kullanılan Türkçe karşılıklar tam olarak “calling” kavramının anlamını çağrıştırma konusunda yetersiz kalmıştır. Buradan hareketle, içinde tutku, bağlılık gibi olumlu duyguları barındıran manevi çağrışımlar da yapan “aşk” kelimesinden yola çıkarak, bireyin işine karşı tutku ve bağlılığını anlattığı düşünülen “meslek aşkı” kavramının kullanılmasını tercih etmişlerdir. Daha sonraları Türkiye’de yürütülen çalışmalarda araştırmacılar “calling” olgusunu “meslek aşkı” olarak kullanmışlardır (Örn; Solunoğlu vd., 2021; Yaldız ve Çarıkçı, 2022; Ögöl ve Özer, 2023).

Kavrama yönelik uluslararası çalışmalar, özellikle son yıllarda örgütsel davranış ve kariyer psikolojisi alanlarında artış göstermiştir (Dik ve Duffy, 2009; Wrzesniewski vd., 1997; Elangovan vd., 2010; Duffy vd., 2018b). Örneğin, çağrı (calling) algısının, bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve anlam yaratma süreçleri üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar, kavramın örgütsel yaşama yönelik önemli katkılarını ortaya koymaktadır (Bunderson ve Thompson, 2009; Zhang vd., 2018).

Meslek aşkı (calling) kavramının örgütsel yaşama etkilerinin incelenmesi, özellikle bireylerin motivasyon, iş performansı ve tükenmişlik gibi kritik sonuçlar üzerindeki rolünü anlamak açısından önemlidir. Kavram, bireylerin işlerini kişisel değerleriyle uyumlu görme ve bu süreçte tatmin olma arzusu ile bağlantılıdır. Bu da, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha etkili olmasına yol açmaktadır (Wrzesniewski vd., 1997; Duffy vd., 2018b).

Kavramın kökenleri, dini geleneklere ve maneviyata dayanmakla birlikte, modern literatürde daha seküler bir boyut kazanmıştır (Elangovan vd., 2010; Dik ve Duffy, 2009). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, kavramın yalnızca bireylerin meslekleriyle ilişkili olmadığını, aynı zamanda toplumsal katkı sağlama ve kişisel anlam yaratma süreçlerini de kapsadığını göstermektedir.

Bu makalede, literatürde yaygın olarak kullanılan “meslek aşkı” terimi esas alınmıştır. Bununla birlikte, kavramın uluslararası literatürde “calling” olarak ifade edilen çok boyutlu ve kapsamlı yapısını yansıtmak amacıyla çalışmada “çağrı” terimi de kullanılmıştır. Bu yaklaşım, kavramın hem ulusal hem de uluslararası bağlamdaki farklı yönlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Çalışmanın başından itibaren, “meslek aşkı” kavramı öne çıkarılmış, ardından “çağrı” terimiyle uluslararası literatürle bağlantı kurulmuştur.

Kavramın gün geçtikçe önem kazanması, olgunun analiz edilmesinin de önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, ilgili literatürden faydalanarak meslek aşkı kavramının tarihsel arka planı ve kökeni, kavrama yönelik çeşitli yaklaşımlar, özgün özellikleri, teorik temelleri ve yapılan araştırmalar incelenmiştir. Çalışmanın amacı, literatürdeki mevcut incelemeleri



derinleştirerek, meslek aşkı (calling) kavramını teorik bir çerçevede ele almak ve kavramın çok boyutlu yapısını açıklığa kavuşturarak alan yazına katkı sağlamaktır. Aynı zamanda, araştırmacılara kavrama yönelik daha kapsamlı ve sistematik bir analiz sunmayı hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

2.1. Meslek Aşkınin Tarihsel ve Kültürel Bağlamı

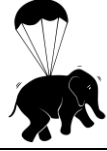
Çağrı isim olarak "vocation" (meslek) Latince "vocationem/vocation" ve "çağrılmak" (being called) anlamına gelen "vocatus" kelimelerinden türetilmiştir (Yarar, 2016, s.5). "Çağrı" terimi, başlangıçta dini bir bağlamda kullanılmakta olup, bireylerin Tanrı tarafından ahlaki ve sosyo-kültürel açıdan önemli faaliyette bulunmaya 'çağrıldığı' şeklinde bir anlayışa işaret etmektedir (Wrzesniewski vd., 1997, s.22).

Çağrı kavramına yapılan ilk atıf, Yahudi-Hristiyan geleneğine dayanmaktadır. İbranice ve Yunanca "çağrı (call)" olarak tercüme edilen fiiller, "çağrılan(called)" olarak çevrilen sıfatlar ve "çağrı(call)" veya "meslek(vocation)" olarak tercüme edilen isimler, İbrani ve Hristiyan yazılarında sıkça geçmektedir. Örneğin, Musa, yanan çalıya "çağrılır (called)" ve görevi esir İsrail'i özgür bırakmaktır ve James ve John, İsa tarafından öğrencilik yapmaya "çağrılırlar". Bu örneklerde, çağrılmak, seçilmek veya görevlendirilmek ile güçlü bir bağlantı vardır. Tüm bunlarda, "çağrılmak" veya bir "çağrıya sahip olmak," kişinin nihai görevi veya kaderiyle ya da daha sonraki Hristiyan anlayışında, kişinin Mesih'teki yeni bir yaşama çağrılmasıyla bağlantılıdır (Elangovan vd., 2010, s.430).

Tarihsel olarak, mesleklerin tüm yelpazesinin bir çağrı veya meslek olarak görülebileceği fikri, 15. ve 16. yüzyıla dayanmakta olup, bu dönemde Martin Luther ve John Calvin gibi Protestan reformcular dönemin hakim görüşlerine karşı bir tepki geliştirmişlerdir (Dik ve Duffy, 2009, s.426).

Luther, dürüstçe yaşamanın mümkün olduğu tüm konumların ilahi meslekler olduğunu savunmuştur. John Calvin ise, Luther'in yazılarında belirgin olan yeni çalışma ahlakını pekiştirmiştir. Calvinist vurgu, sadece çağrıldığımız konumu kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda taleplerini titizlikle yerine getirmeyi de içerir. Böylece, Hristiyan çağrı kavramı, daha sonra seküler anlayışlara devredilen unsurları üstlenmiştir: bir kişinin hayattaki yeri, özellikle de mesleği, önemli olarak görülmelidir, çünkü bu, kişinin eylemlerini daha büyük bir amaca hizmet eden bir bütünün parçası haline getirmektedir. Böylece, mesleğin bir çağrının bileşeni olarak görülmesi Hristiyan meslek anlayışının bir özelliği olarak ortaya çıkmıştır (Elangovan et al., 2010, s.431).

İslam'da ise hayat, insanın faaliyetlerinin bütünüdür. Amaç iyi ve doğruyu elde etmek olarak belirlenirse sadece iktisadi faaliyetler değil, insanın bütün eylemleri ibadet haline dönüşmüş olur (akt. Ayengin, 2005, s.469).



Michael Novak'ın (1996, s.39) gözlemlediği gibi: “Kendini tanıma, kimlik, kendini gerçekleştirme ve kişisel mutluluğu arayış gibi seküler dil [ki bunların tümü hümanist modelin doğuşuna katkıda bulunmuştur] binlerce yıldır geleneksel Yahudi-Hristiyan-Müslüman çağrı anlayışıyla öylesine iç içe geçmiştir ki, bunları birbirinden ayırmak kolay değildir.”

20. yüzyılın başlarında Alman sosyolog Max Weber, Calvin'in çağrılarını yorumlamasının "Protestan iş ahlakını" yaratarak modern kapitalizmin tohumlarını diktiğini iddia etmiş ve bu hareketin bireysel bir başarının peşinde koştuğunu öne sürmüştür. Weber'in, Calvin'in yorumuna yönelik modern eleştirilerine rağmen, Batı toplumunun gelişimi üzerindeki bakış açısı, çağrılar konusundaki yaklaşımları büyük ölçüde etkilemiştir (Wrzesniewski vd., 2009, s.115).

Bu farklı bakış açıları, terimin dini kökleri ile ilgili olarak birkaç ilginç gerilim ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, bir çağrının kaynağının, amacının ve ifadesinin altında yatan varsayımlar, geleneksel dini anlam ile modern bireyci bir çağrı kavramı arasında farklılık göstermektedir. Çağrı kavramını çevreleyen çağdaş araştırmaların çoğu, bu temel gerilimler üzerine kuruludur. İşin artan önemi ve giderek daha öngörülemez doğası ile birlikte, bir çağrı olarak işe odaklanmak, bireylerin işlerini anlamlandırmaları için güçlü bir yol sunar (Wrzesniewski vd., 2009, s.116).

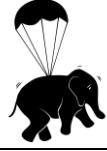
Çağrı kavramı zaman içinde dönüşmeye devam etmiş ve modern çağda dini rolünü büyük ölçüde kaybetmiştir. Çağrı tanımlarının çoğu artık genel olarak, derinden anlamlı ve ilgi çekici, özünde motive edici ve dünya üzerinde daha geniş olumlu bir etkiye sahip olan bireysel iş deneyimine odaklanmaktadır (Dobrow, 2006; Elangovan vd., 2010; Wrzesniewski vd., 1997). Bu dönüşümle birlikte çağrı kavramı, iş yaşamında daha kişisel ve anlamlı bir rol üstlenmiş, böylece bireylerin mesleklerine derin bir bağlılık ve tutku hissetmeleri anlamında 'meslek aşkı' kavramına evrilmiştir.

2.2. Meslek Aşkı Yaklaşımları

Kavramın kökeni dini temellere dayanmakla birlikte, zaman içerisinde kavrama yönelik farklı bakış açıları ve yorumlamaların geliştiği görülmektedir. Bu durum kavramın hangi perspektiften ele alınacağı konusunda araştırmacılar için zorluk oluşturmaktadır. Nitekim bazı araştırmacılar, kavramın tarihsel arka planı göz önünde bulundurarak ve gelişimini inceleyerek, kavrama yönelik yaklaşımlara bir çerçeve oluşturmaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımlar bireyin işini nasıl algıladığını ve bu işten ne tür tatminler elde ettiğini açıklamada yardımcı olabilirler.

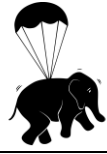
Elangovan, Pinder ve McLean (2010, s.430-432) çalışmalarında, “calling” kavramının belirli dönemleri ve kavramın farklı yorumlarını şekillendiren gelişmeleri öne çıkarmak amacıyla tarihsel taslağa dayanan bir tipoloji geliştirmişlerdir. Buna göre;

1) Dini, Meslekle İlişkili Olmayan Yaklaşım: Hem çağrının kaynağı hem de faaliyetin doğası açısından dine dayalıdır, ancak kişinin mesleğinden bağımsızdır. Bu, özellikle manastır



- yaşamı olarak yorumlanan Mesih'e çağırılma fikri söz konusu olduğunda da geçerlidir, çünkü manastır yaşamı bir meslek veya profesyonel bir kariyer olarak görülmemektedir.
- 2) Dini, Meslekle İlişkili Yaklaşım: Çağrı kavramlarının bir kişinin mesleğiyle ilişkili hale gelmesi, kurumsal Kilise'nin gelişimiyle birlikte olmuştur. Calvin ve Luther'in reforma yönelik düşünce ve yazılarıyla birlikte Hristiyan çağrı kavramı, daha sonra seküler anlayışlara geçmesini sağlayan unsurları üstlenmiştir: bir kişinin hayattaki yeri, özellikle de mesleği, önemli olarak görülmelidir, çünkü kişinin yaptığı etkinlikler daha büyük amaçlara hizmet etme anlayışına uygundur.
 - 3) Seküler, Meslekle İlişkili Yaklaşım: Kavramın modern kullanımını ve günümüzde en yaygın yorumunu temsil eder. Çağrı kavramının dini veya ilahi temellerden ayrılması ve seküler bir anlam kazanmasını işaret eder. Çağrıların mesleklerle açıkça bağlantılı olduğu ve kişinin kişisel değerlerini ve görev bilincini gerçekleştirdiği bir kaynak olarak görülür. Kişinin vicdanına sadık kalma ve doğru şeyi yapma, dünyayı daha iyi bir yer haline getirme veya bir meslek aracılığıyla değerli bir amaca ulaşma dürtüsü, çağrının temel güdüsü ve kaynağı olarak görülür.
 - 4) Seküler, Meslekle İlişkili Olmayan Yaklaşım: Doğası gereği hem seküler hem de meslekle ilgili olmayan bir perspektifi temsil eder. Örneğin, Mahatma Gandhi'nin, eğitimini ve ilk mesleğini avukat olarak yapmış olmasına rağmen, bir ülkeyi özgürlüğe kavuşturma ve toplumun ezilenlerini sosyal bir aktivist ve hümanist olarak ayağa kaldırma konusunda kendi çağrısını bulduğu söylenebilir. Bir diğer örnek, birçok sivil toplum kuruluşundaki gönüllülerin, çocuk eğitimi, hastalıklarla mücadele gibi bir davayı yaşamlarının misyonu haline getirmeleri olabilir. Mesleki roller sona erebilir veya değişebilir, ancak çağrı duygusu bu değişiklikleri aşabilir, çünkü bu rollerle açıkça bağlantılı olmayabilir. Çağrıların mesleklerden ayrılması, çağrılarının özünü yakalamaya çalışırken meslekle ilgili kavramsal sınırları da ortadan kaldırabilir.

Bunderson ve Thompson (2009, s.38), kavrama yönelik farklı dönemlerdeki anlayışları açıklamak için klasik ve neoklasik ayrımını kullanmışlardır. Buna göre, klasik anlamda meslek aşkı (calling/çağrı), dini ve mistik bir temele dayanır. Bu yaklaşıma göre çağrı, kişinin Tanrı ya da ilahi bir güç tarafından önceden belirlenmiş, kader ya da görevi olarak algılanır. Ortaçağ boyunca bu kavram, bireylerin yaptıkları işin ilahi bir amaca hizmet ettiğine ve yaşamlarının bu kutsal görevle yönlendirildiğine inanılması üzerine kurulmuştur. Bu perspektiften bakıldığında, kişinin mesleği ya da işi, toplumsal rolünden çok daha öte bir anlam taşır ve doğrudan bir manevi görev olarak görülür. Bu anlayışta iş, sadece bir meslek değil, bir sorumluluk ve topluma hizmet etme aracıdır. Dolayısıyla, kişi işini bir görev bilinciyle yerine getirir ve işin manevi yönü ön planda tutulur. Neoklasik yaklaşım da ise çağrı bireyin kendini gerçekleştirme, topluma katkı sağlama ve kişisel anlam bulma ihtiyacına dayanır. Bu yaklaşım, çalışmanın kişinin yaşam amacını gerçekleştirdiği ve kendine has bir anlam bulduğu bir alan olarak görülmesini vurgular. Neoklasik bakış açısında, çalışma, bir kişinin kimliği ve hayat amacının yansıması olarak kabul edilir. Dolayısıyla, çağrı sadece dini bir görev olmaktan çıkar ve bireyin hayatına anlam katan, içsel tatmin sağlayan ve kişisel değerlerle örtüşen bir faaliyet



haline gelir. Kişi bu yaklaşımla, yaptığı işi kendisi ve toplum için değerli bulur, ancak bu değer dini ya da ilahi bir temelden ziyade kişisel ve seküler bir bakış açısına dayanır.

Bunderson ve Thompson (2009), bu iki yaklaşımı açıklarken örnek olarak hayvanat bahçesi çalışanlarını ele almıştır. Araştırmalarında, birçok hayvanat bahçesi çalışanın mesleklerini bir çağrı olarak gördüğünü ve işlerini hem kişisel tatmin hem de toplumsal bir görev olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar, hayvanların yaşamını iyileştirme ve doğayı koruma gibi hedeflere hizmet etmenin, hayatlarına anlam kattığını ifade etmişlerdir. Bu örnek, çağrı kavramının neoklasik boyutunu net bir şekilde yansıtmaktadır.

Shimizu, Dik ve Conner (2019, s.8) çalışmalarında, Klasik ve Neoklasik yaklaşımlardan sonra Modern yaklaşımın geliştiğini vurgulamaktadırlar. Buna göre Modern çağrı tanımı daha çok bireyin içsel motivasyonlarına, tutkuya ve kendini gerçekleştirme arzusuna dayanır. Modern yaklaşımda, çağrı, bireyin kişisel tatmin ve anlam arayışına bağlıdır. Dini veya dışsal bir güç tarafından belirlenmek yerine, çağrı bireyin kendi içsel güdüleriyle yönlendirilir ve iş, kişisel gelişim ve hayat amacını gerçekleştirmek için bir araç olarak görülür. Modern yaklaşım, bireyin yaptığı işten kişisel olarak tatmin olması ve bu işin ona anlam katması üzerine odaklanmaktadır.

Tanımsal bir perspektiften bakıldığında, bir çağrının anlamı, kişinin dini mi yoksa seküler bir bakış açısına mı sahip olduğuna bağlı olarak büyük ölçüde farklılık gösterecektir. Manevi ve dini bakış açılarına göre, bir çağrı, kişinin kabul edip etmemeyi seçebileceği bir davettir. Çağrının peşinden gitmek, öncelikle daha yüksek bir güce veya daha büyük bir iyiliğe hizmet etmek için ahlaki bir sorumluluk veya görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, seküler yaklaşımlarda, kişinin çağrısını takip etmesi daha çok kendini keşfetme ve gerçekleştirme etrafında şekillenir. Birey özgürce seçilmiş bir yolu izler ve bu nedenle sorumluluk, daha yüksek bir güce veya dış güce karşı değil, kendine karşıdır. Her iki gelenek tarafından paylaşılan çağrının ortak özellikleri, çalışmanın dünyayı olumlu yönde etkilediği, kendi başına bir amaç olarak var olduğu ve içsel olarak motive edici olduğu duygusu yer almaktadır (Wrzesniewski vd., 2009, s.117).

Meslek aşkı kavramı, klasik ve neoklasik perspektiflerden incelendiğinde, bireylerin örgütsel yaşamla olan bağlarını daha kapsamlı bir şekilde anlamayı mümkün kılmaktadır. Klasik anlamda meslek aşkı, kişinin Tanrı veya ilahi bir güç tarafından belirlenmiş bir kader ya da görev olarak işini algılamasıyla ilişkilendirilir. Bu bağlamda, iş, yalnızca bireysel bir sorumluluk değil, aynı zamanda toplumsal hizmetin ve manevi bir amacın yansıması olarak görülmüştür (Weber, 1905). Buna karşın, neoklasik yaklaşımda meslek aşkı, bireyin kendini gerçekleştirme ve topluma katkı sağlama ihtiyacı ile şekillenmiştir. Bu anlayış, meslek aşkını yalnızca dini bir görev olmaktan çıkararak, bireyin yaşamına anlam katan ve kişisel değerlerle örtüşen bir faaliyet olarak yeniden tanımlamıştır (Bunderson ve Thompson, 2009). Örgütsel yaşam açısından değerlendirildiğinde, neoklasik anlayışın bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve anlamlı iş deneyimi gibi olumlu çıktılara yol açtığı görülmektedir (Dik ve Duffy, 2009). Bununla birlikte, meslek aşkının bireylerin iş-yaşam dengesi sorunlarına yol açabilmesi,



kavramın örgütsel yaşam üzerindeki etkilerinin çok boyutlu bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir (Cardador vd., 2011).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda, meslek aşkı (calling) kavramı, özellikle sağlık, eğitim ve sosyal hizmet gibi alanlarda incelenmiştir. Uzunbacak vd. (2022), COVID-19 pandemisi sürecinde hemşirelerin meslek aşkı algısını nitel bir yaklaşımla değerlendirmiştir. Bu çalışmada, pandemi döneminde hemşirelerin mesleklerini bir çağrı olarak algılama eğiliminde oldukları, ancak bu algının aynı zamanda tükenmişlik ile ilişkili olabileceği vurgulanmıştır. Bu durum, özellikle seküler, meslekle ilişkili yaklaşımlarla bağlantılıdır.

Benzer şekilde, Yaldız ve Çarıkçı (2022), sağlık çalışanlarında meslek aşkı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, meslek aşkının bireylerin işine anlam yüklemesi ve performansını artırması üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, meslek aşkı kavramının modern ve neoklasik yaklaşımlarla açıklanabileceğini göstermektedir.

Türkiye'deki çalışmalar ayrıca, çağrı kavramının bireysel anlam yaratma süreçleri ile bağlantılı olarak seküler ve meslekle ilgili olmayan yaklaşımlar çerçevesinde de değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, gönüllülük faaliyetleri veya sosyal sorumluluk projelerine katılım gibi, meslek dışı rollerin çağrı kavramıyla nasıl ilişkilendirildiği bu çalışmalarda gözlemlenmiştir.

Bu bulgular, Türkiye bağlamında meslek aşkının daha çok modern ve seküler yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. İnsanlar mesleklerini ilahi bir görevden çok, kişisel anlam yaratma, topluma katkı sağlama ve bireysel tatmin kaynağı olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, uluslararası literatürde tanımlanan klasik (dini temelli) ve neoklasik (kişisel anlam ve tatmin odaklı) yaklaşımların Türkiye'deki uygulamalarla nasıl örtüştüğünü veya farklılık gösterdiğini anlamak için önemli bir zemin sunmaktadır.

2.3. Meslek Aşkının Tanımı ve Benzer Kavramlardan Farklılıkları

Örgütsel davranış literatüründe, çok sayıda araştırmacının, çalışmalarının bağlamını kapsayacak şekilde kavramı tanımlandığı görülmektedir. Kavram üzerinde farklı yaklaşımlar ve tanımlar olduğundan, evrensel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar arasında tutarsızlıklar, çağrı kavramının ölçülmesinde ve karşılaştırmalı çalışmalarda zorluklara yol açmaktadır. Bununla birlikte alanda önde gelen çalışmalarda yapılan tanımlar, kavrama yönelik anlayışın gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Wrzesniewski (1997, s.22), çağrı kavramını bireyin işini yalnızca bir meslek ya da geçim kaynağı olarak görmeyip, daha derin bir anlam ve topluma katkı sunma amacıyla ilişkilendirdiği bir yaşam yolu olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, iş sadece bir görev olmaktan çıkar; bireyin kişisel değerleri ve kimliği ile derin bir şekilde bağlantılı hale gelir. Wrzesniewski, işini bir çağrı olarak gören bireylerin genellikle yüksek bir tatmin ve anlam duygusu yaşadığını, işlerini hayatlarının merkezi bir parçası olarak gördüklerini belirtir.



Hall ve Chandler (2005), çağrı kavramını, bireyin içsel yönlendirmesiyle başkalarına fayda sağlayan bir iş yapma arzusu olarak tanımlamıştır. Bu kavram, kişinin yalnızca kendi mesleki gelişimini değil, aynı zamanda başkalarına yardım etme ve topluma katkıda bulunma motivasyonunu da içerir. Araştırmacılar, çağrıyı başkalarının iyiliğine odaklanan bir motivasyon olarak tanımlamış ve bunu daha genel mesleki arayışlardan ayırmışlardır. Bu perspektif, çağrıyı salt dini bir bağlamdan çıkararak, psikolojik bir çerçevede de anlamlandırmaktadır. Bu tanım, kişinin işinden içsel bir tatmin elde etmesinin yanı sıra, başkalarına hizmet etme yönündeki derin isteğini vurgulamaktadır ve modern çağrı teorilerinin önemli bir boyutunu yansıtır.

Dik ve Duffy (2009, s.426) çalışmalarında, kavramı bireyin mesleğini bir görev ve yaşam amacı olarak görmesi şeklinde yorumlamışlar ve başkalarına hizmet etmek için kullanılan anlamlı bir kariyere duyulan, benliğin ötesinden gelen aşkın bir çağrı olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdan yola çıkarak Elangovan, Pinder ve McLean (2010, s.433) çağrıları, sadece dışsal değil, içsel bir kaynağa da açık olan ve takip edilmesi gereken bir eylem yolu olarak tanımlamışlardır.

Dobrow ve Tosti-Kharas (2011, s.1003), çağrıyı dışsal bir kaynak yerine bireyin iç dünyasından doğan bir motivasyon olarak ele almaktadırlar ve insanların bir kariyer alanına yönelik anlamlı bir tutkusu olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel davranış alanında kavramın günümüzde geldiği noktayı göz önünde bulundurarak, çağrı kavramının kapsayıcı bir tanımını oluşturmak istediğimizde; bireyin bir iş veya meslek için temel bir anlam ve amaç duygusuna, içsel veya dışsal bir motivasyon kaynağına sahip olması ve bu yolla yapılan eylemlerin topluma fayda sağlaması şeklinde ifade edebiliriz.

Kavramın anlaşılması adına, benzer kavramlarla olan farklılıklarının ortaya konması yerinde olacaktır. Meslek aşkı (calling) kavramı, iş dünyasında ve kariyer literatüründe çeşitli benzer kavramlarla karşılaştırıldığında bazı önemli farklılıklar gösterir. Bunların birkaçı aşağıdadır:

- 1) Kariyer Bağlılığı: Meslek aşkı, bireyin mesleği ile derin bir anlam ilişkisi kurmasını ve bu meslekte kişisel bir çağrı hissetmesini ifade eder. Bu kavram, bireyin mesleğini yaşam amacı olarak görmesiyle ilgilidir. Kariyer bağlılığı ise, bireyin seçtiği kariyer yoluna olan uzun vadeli bağlılığını ve bu alanda ilerleme isteğini ifade eder. Kariyer bağlılığı, meslek aşkının kişisel ve manevi boyutundan daha çok, bireyin kariyer hedeflerine ulaşma isteği ile ilgilidir (Hall ve Chandler, 2005).
- 2) Profesyonel Tutku: Meslek aşkı, bireyin mesleğini bir çağrı olarak görmesi ve bu çağrıyı yerine getirme yolunda içsel bir zorunluluk hissetmesi ile karakterize edilir. Bu kavram, derin bir anlam ve toplumsal misyon içerir. Profesyonel tutku ise, bireyin mesleğine duyduğu yoğun ilgi ve bağlılığı ifade eder. Bu tutku, meslek aşkı kadar geniş bir toplumsal veya manevi boyut içermeyebilir ve daha çok işin kendisine duyulan coşku ile ilgilidir (Vallerand vd., 2003).
- 3) İşe Katılım: Meslek aşkı, bireyin mesleğini yaşam amacının bir parçası olarak görmesi, bu meslekte anlam bulması ve işini daha büyük bir toplumsal veya manevi bağlamda

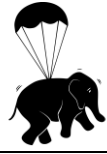


- anlamlandırmasıyla ilgilidir. Meslek aşkı, işin bireyin kimliğiyle derin bir uyum içinde olmasını gerektirir. İşe katılım ise, bireyin işine ne kadar odaklandığını ve işin bireyin yaşamındaki önemini ifade eder. İşe katılım, meslek aşkı kadar derin bir anlam ve amaç yüklemeyen, daha çok bireyin iş performansına ve iş tatminine odaklanır (Duffy vd., 2011).
- 4) Mesleki Kimlik: Meslek aşkı, bireyin mesleğini bir çağrı olarak algılaması ve bu meslekle derin bir anlam ilişkisi kurmasıdır. Bu kavram, mesleğin bireyin hayatının merkezi bir parçası olduğu ve bu meslek aracılığıyla bir misyon veya amaç gerçekleştirdiği inancını içerir. Mesleki kimlik ise, bireyin mesleğiyle ilgili kimlik duygusunu ve bu kimliği nasıl geliştirdiğini ifade eder. Mesleki kimlik, bireyin kendisini mesleki olarak nasıl tanımladığı ve meslekle ilgili kimlik unsurlarını nasıl yapılandırdığı ile ilgilidir (Holland, 1997).
- 5) İş Tatmini: Meslek aşkı, bireyin mesleği ile yaşam amacı arasında kurduğu güçlü bağı ifade eder. Bu kavram, bireyin mesleğini manevi, sosyal veya kişisel anlamda bir misyon olarak görmesiyle ilgilidir. İş tatmini ise, bireyin işinden ne kadar memnun olduğunu, işin çalışma koşulları, ücret, meslektaşlarla ilişkiler gibi faktörlerle ilgili genel mutluluk seviyesini ifade eder. İş tatmini daha çok işin özelliklerine dayalıdır ve meslek aşkı gibi derin bir anlam içermez (Wrzesniewski vd., 1997).
- 6) Öz-Gerçekleştirme: Öz-gerçekleştirme bireyin potansiyelini her alanda en üst seviyeye çıkarma sürecini kapsarken, meslek aşkı daha çok iş veya meslek üzerinden anlam ve kimlik bulma üzerine yoğunlaşır. Her iki kavram da bireyin tatminine ve içsel motivasyonlarına dayansa da calling kavramı toplumsal fayda ve hizmet odaklı olma eğilimindedir (Maslow, 1954; Elangovan vd., 2010).

2.4. Meslek Aşkının Bileşenleri

Meslek aşkı (calling) kavramı, farklı akademik yazarlar ve araştırmacılar tarafından çeşitli bileşenlere ayrılarak incelenmiştir. Kavramı belirli bileşenlere ayıran önde gelen yazarlardan Wrzesniewski ve arkadaşlarının (1997) bileşenleri şöyledir: 1) Anlam (Meaning), 2) Kişisel Tatmin ve Sosyal Katkı (Personal Fulfillment and Social Contribution), 3) Kimlik ile Uyumluluk (Alignment with Identity). Buna göre; meslek aşkının bireyin işine derin bir anlam yüklemesiyle karakterize olduğunu, bireyin işinin hem kişisel tatmin sağlaması hem de toplumsal katkı yapması gerektiğini, bireyin kimliği ve yaşam amaçlarıyla uyumlu bir şekilde gelişmesi gerektiğini savunurlar.

Hall ve Chandler (2005) tarafından ortaya konulan bileşenler ise şöyledir: 1) İçsel Tatmin (Psychological Success), 2) Derin Anlam ve Amaca Hizmet Etme (Deep Meaning and Serving a Purpose), 3) Gelişim ve Bağlılık (Development and Commitment). Hall ve Chandler, meslek aşkının, bireyin işinde içsel bir başarı hissetmesiyle ilişkili olduğunu öne sürerler. Bu, bireyin mesleğinde anlam ve tatmin bulmasıyla ilgilidir. Meslek aşkı, işin daha büyük bir amaca hizmet etmesi gerekliliğini içerir. Meslek aşkı olan bireylerin, sürekli gelişim içinde olmaları ve işlerine derin bir bağlılık hissetmeleri gerektiğini belirtirler.



Bunderson ve Thompson (2009) ait meslek aşkı bileşenleri şu şekildedir: 1) Anlam (Meaning), 2) Bağlılık (Commitment), 3) Topluma Katkı (Contribution to Society). Bunderson ve Thompson, meslek aşkını bireyin işine yüklediği anlam ile tanımlarlar. Meslek aşkının bir bileşeni olarak, bireyin işine karşı hissettiği derin bağlılık ve bu bağlılıkla birlikte gelen sorumluluk duygusunu vurgularlar. Kavramın toplumsal bir boyutu olduğuna dikkat çekerler, yani bireyin işinin topluma katkı sağlaması gerektiğini belirtirler.

Dik ve Duffy'nin (2009) çalışmalarındaki bileşenler ise şöyledir: 1) Aşkın Bir Çağrı (Transcendent Summons), 2) Anlam ve Amaç (Purpose or Meaningfulness), 3) Toplumsal Yarar (Prosocial Orientation). Dik ve Duffy'nin (2009) tanımına göre, çağrı (calling) kavramı üç temel bileşenle açıklanır. İlk olarak, aşkın bir çağrı bireyin kendisi dışındaki bir kaynaktan (örneğin, ilahi bir güç veya manevi bir kaynak) gelen bir yönlendirme deneyimi yaşamasını arak değil, yaşam amacının bir parçası olarak görmesi ve bu yolla derin bir anlam bulmasını vurgular. Son olarak, toplumsal yarar, bireyin işini başkalarına yardım etme veya topluma katkıda bulunma aracı olarak değerlendirmesiyle ilgilidir. Bu üç bileşen, çağrı kavramını hem bireysel hem de toplumsal düzeyde anlamlı bir yapı haline getirmektedir.

Kavram zaman içinde farklı şekillerde kullanılmış olsa da, söz konusu bu yorumlar arasında sabit kalan üç temel özellik vardır. Birincisi, tüm yorumlar bir eyleme yönelimi işaret eder. Çağrılar her zaman bir eyleme çağrısı ima eder; vurgu "yapmak" üzerinedir. İkinci olarak, bu yorumlarda bir amaç netliği ve kişisel misyon hissi öne çıkar. Bir çağrının, kişinin bir şey bulma veya yapma ihtiyacı hissetmesinden öte, içinde barındırdığı belirli bir amaç, anlam ve yön netliğini vurgular. Bu, bir çağrı arayışından ziyade, doğrudan bir çağrıya sahip olmayı yansıtır. Üçüncü olarak, tüm yorumlar, çağrısı olan birey tarafından algılanan prososyal niyetleri ima eder. Bu dünyayı daha iyi bir yer haline getirme arzusudur. Başka bir deyişle, bir çağrıda sadece kişisel bir amaç hissi bulunmakla kalmaz, aynı zamanda bu amaç, belirli derecelerde, başkalarına odaklanmıştır (Elangovan vd., 2010, s.429).

Bir çağrıyı anlamak, geliştirmek ve algılamak için öz-keşfin gerekli olduğu, ancak bir çağrıyı yaşamak için işine aktif olarak katılımın gerekli olduğu söylenebilir (Shimizu vd., 2019, s.16). Bireyin işe yaklaşımının, hayattaki anlam duygusuna bağlı olması ve başkalarına yardım etmek için kullandığı kapasiteyle ilgili olması, kavramsallaştırmalarda yaygın ortak özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Duffy vd., 2018a, s.141; Zhang vd., 2018, s.222).

Meslek aşkının üç temel bileşeni, bireyin işine yönelik derin bir anlam bulması, yaptığı işin başkalarına fayda sağladığını hissetmesi ve işine karşı duyduğu yoğun tutku ve bağlılık olarak özetlenebilir. Bu bileşenler, meslek aşkını diğer mesleki kavramlardan ayıran ve bireyin iş yaşamında derin bir tatmin ve anlam bulmasını sağlayan unsurlardır. Yazarlar, bu bileşenleri farklı şekillerde ele alarak meslek aşkının bireylerin iş hayatındaki rolünü ve etkisini analiz etmişlerdir.



2.5. Meslek Aşkının Teorik Temelleri

Örgütsel davranış yazınında meslek aşkı (calling/çağrı) olgusu, çalışanların işlerine olan derin bağlarını ifade eder. Meslek aşkı duygusu, genellikle kişinin işinden elde ettiği amaç, tutku ve kimlikle ilişkilendirilir ve önemli bir psikolojik yapı olarak kabul edilir. Kavram, kariyer gelişimi ve motivasyon teorilerini kapsayan çeşitli teorik temellere sahiptir. Bu teorik çalışmalar, bireylerin iş yaşamında nasıl anlam bulduğunu ve bu anlamın mesleki davranışları nasıl şekillendirdiğini anlamak için kullanılmıştır. Her bir teori, çağrı kavramını farklı bir açıdan ele alır ve bireylerin işlerine yönelik tutumlarını anlamlandırmaya katkıda bulunur. Aşağıda, çağrı kavramının örgütsel davranıştaki rolüne daha geniş bir bakış için temel teoriler bir araya getirilmiştir.

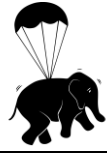
İşi Çağrı Olarak Görme Teorisi (Work as a Calling Theory) bireylerin işlerini bir geçim kaynağından öte, derin bir anlam ve bağlılıkla ele almalarını inceleyen kapsamlı bir modeldir. Bu teoriye göre çağrı, üç temel bileşenden oluşur: anlam ve amaç, bireyin yaptığı işin toplumsal veya manevi bir amaca hizmet ettiğini hissetmesiyle ilgilidir; prososyal motivasyon, bireyin başkalarına yardım etme ve topluma katkıda bulunma isteğiyle yönelmesini ifade eder; içsel veya dışsal çağrı ise bireyin motivasyonunun kişisel değerler ve inançlardan veya dini ve toplumsal beklentilerden kaynaklanmasını kapsar. Teori, çağrı algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu etkiler sağladığını, ancak aşırı bağlılık ve tükenmişlik gibi riskler de barındırabileceğini öne sürmektedir (Duffy vd., 2018b).

Hedef Belirleme Teorisi'ne (Goal Setting Theory) göre, açık ve zorlayıcı hedefler çalışanların motivasyonunu ve performansını önemli ölçüde artırabilir. İşlerini bir çağrı olarak gören kişiler, genellikle içsel motivasyonlarıyla uyumlu, daha derin bir amaç için hedefler belirler. Çağrı hissi olan bireylerin motivasyonu ve hedeflerine ulaşmak için kararlılığı bu teoriye dayanmaktadır (Locke ve Latham, 1994).

Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory-SDT) içsel motivasyonu besleyen özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma ihtiyacının önemini vurgular. İşini bir fırsat olarak gören bireyler genellikle yüksek düzeyde özerklik ve yeterlilik deneyimlerine sahiptir, bu da Öz Belirleme Teorisi çerçevesinin temelini oluşturmaktadır. Teori, çağrı güdüsüyle hareket eden bireylerin neden işlerine içsel olarak motive olduklarını ve kişisel tatmin bulduklarını açıklar (Deci ve Ryan, 2011).

Psikolojik Başarı Modeli (Psychological Success Model), bireyin dışsal başarı göstergelerinden ziyade içsel başarı duygusuna odaklanır. Bu model, çağrı kavramını anlamak açısından oldukça önemlidir çünkü çağrı hissi güçlü olan bireyler tatminlerini terfi ya da maaş artışı gibi dışsal ödüller yerine içsel doyumdan elde ederler (Hall ve Chandler, 2005).

Çalışma Psikolojisi Teorisi (Psychology of Working Theory), ekonomik ihtiyaç ve sosyal kimlik gibi faktörlerin bireyin amaç duygusuna nasıl katkıda bulunduğunu inceleyerek çalışmayı daha geniş bir bakış açısıyla ele alır. Çağrı hissi olan bireyler için çalışma, sadece



maddi ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda kendini gerçekleştirme aracı haline gelir (Duffy vd., 2016).

Kariyer İnşa Teorisi'ne (Career Construction Theory) göre, bireyler, deneyimlerini değerlendirerek ve profesyonel yolculuklarına bir anlam kazandırarak kariyerlerini şekillendirir. Kişisel anlatılar ve anlam yaratma, kariyer yollarını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Kariyer İnşa Teorisi'ne göre, bireyler kendi kariyer hikâyelerini oluştururken, meslek aşkı olan kişiler, bu hikâyeye derin bir anlam katma eğilimindedir. Bu bireyler, işlerini bir çağrı olarak görerek, kariyerlerinin sadece kendileri için değil, topluma hizmet etmek ve daha büyük bir amaca ulaşmak için olduğunu düşünürler. Bu nedenle, kariyerlerini bir çağrı olarak görenler için bu teori özellikle önemlidir (Savickas, 2005).

Kariyer Sermayesi Teorisi (Career Capital Theory), bireylerin kariyerleri boyunca bilgi, beceri ve ilişkiler (kariyer sermayesi) biriktirdiklerini ve bunları kullandıklarını öne sürer. Çağrı hissi olan bireyler için kariyer sermayesi genellikle işlerinde derin amaç ve kimlikle uyumlu özel beceriler ve ilişkileri içerir (Arthur vd., 1999).

İş Hayatında Anlam ve Amaç Teorisi (Meaning and Purpose in Work Theory), anlam ve amacın bir kişinin işe olan bağlılığı ve mutluluğu üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu vurgular. Çağrı kavramı, işlerini doğası gereği anlamlı ve yaşam amaçlarının önemli bir parçası olarak gören bireylerle derinden ilişkilidir (Steger vd., 2012).

Çift Dönüşüm Teorisi (Dual Transformation Theory), organizasyonların yenilik yaparken operasyonel etkinliği sürdürmeleri gerektiğine odaklanır. Bu teori, işlerini bir çağrı olarak gören kişilerin genellikle daha uyumlu ve yaratıcı olduklarını, organizasyonlarında önemli değişiklikler yaratma arzularıyla hareket ettiklerini anlamada kullanılabilir (Tushman ve O'Reilly, 1996).

Pozitif Psikoloji Teorisi (Positive Psychology Theory), pozitif duyguların, güçlü yönlerin ve erdemlerin mutluluğa ve refaha ulaşmada oynadıkları önemli rolü vurgular. Çağrı hissi olan bireyler için işleri, güçlü yanları ve değerleriyle uyumlu olduğu için daha fazla yaşam memnuniyeti ve refahı sağlar (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000).

Kariyer Benlik Kavramı Teorisi'ne (Career Self-Concept Theory) göre, bireylerin kariyerlerinin kişisel benlik kavramlarının bir ürünü olduğu düşünülebilir. Çağrı hissine sahip olanlar, kariyerlerini kendi kimliklerinin ve temel değerlerinin bir yansıması olarak görürler, bu da onları değerli ve memnun edici işler yapmaya teşvik eder (Super, 1980).

Bağlanma Teorisi (Attachment Theory), başlangıçta ilişkileri anlamak için tasarlanan, bireylerin işlerine duygusal bağlar kurmalarını açıklamak için kariyer gelişimine de uygulanmıştır. Çağrı hissi, işe olan güçlü duygusal bağı etkiler, bu durum da çalışanlara mesleki alanda güvenlik ve doyum sağlar (Hazan and Shaver, 1990).



Örgütsel davranışta çağrı kavramının teorik temelleri, motivasyon, kariyer gelişimi ve psikolojik iyi oluşu kapsayan çeşitli alanlara dayanmaktadır ve birçok psikolojik ve kariyer teorisini bir araya getiren çok boyutlu bir yapıdır. Çağrı deneyimleyen bireyler, motivasyonlarını genellikle içsel kaynaklardan elde ederler ve bu durum, Öz Belirleme Teorisi ve Pozitif Psikoloji Teorisi gibi teorilerle uyum gösterir. Bireylerin kariyer yolları, Kariyer İnşa Teorisi ve Kariyer Sermayesi Teorisi'nin öne sürdüğü gibi kişisel anlatılar ve birikmiş deneyimlerle şekillenir. Ayrıca, işlerine olan bağlılığı, Bağlanma Teorisi ile görüldüğü gibi duygusal bağlarla dayalıdır. Örgütsel ortamlarda, güçlü bir çağrı hissine sahip bireyler genellikle daha yüksek düzeyde iş tatmini, performans ve bağlılık sergilerler. Bununla birlikte, bu bireylerin tükenmişlik yaşamadan gelişmeleri için, Çift Dönüşüm Teorisi'nin tanımladığı destekleyici ortamların yaratılması gerekmektedir. Bu teorik temelleri anlayarak, organizasyonlar çağrı hissi olan çalışanlarını daha iyi destekleyebilir ve bu da performans ve kişisel tatminin artmasına yol açabilir.

2.6. Meslek Aşkını Araştırmaları

Meslek aşkı (calling) kavramı yabancı literatürde psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Son on yıl içinde meslek aşkı kavramını ele alan yüzün üzerinde makale yayınlanmış ve uygulamalı psikologlar bu yeni yapıyı anlama çabalarına öncülük etmişlerdir (Elangovan vd., 2010, s.428). Araştırmalarda meslek aşkı, öğrenci kaynaklı veriye dayalı bulgular üzerinden sıklıkla çalışılmıştır (Örneğin; Douglass ve Duffy, 2015; Dumulescu vd., 2015; Hirschi ve Herrmann, 2013; Hirschi, 2011; Guo vd., 2014, Praskova vd., 2014). Genellikle araştırmalar kavramın meslek seçiminde ve kariyer seçiminde ayrıca kariyere hazırlıkta ve uyumda etkili olup olmadığı, kariyer geliştirmeyle, kariyerde kendini gerçekleştirmeyle ve meslek aşkının düzeyinin öğrencileri nasıl etkilediğiyle ilgili olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar, genellikle meslek aşkının kariyerle ilgili karar süreçlerinde belirleyici bir rol oynadığını ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

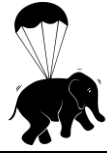
Çalışanlar üzerinde yürütülen araştırmalarda ise, meslek aşkının örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle (Xie vd., 2017), işe katılımı (Seco ve Lopes, 2013; Cao vd., 2019), mesleki uzmanlıkla (Lysova vd., 2018), yaşam tatminiyle ve iyi oluşla (Duffy vd., 2017), pozitif ilişkili olduğu, ayrıca akademik memnuniyet ve yaşam doyumu ilişkisine tam olarak aracılık ettiği bulunmuştur (Duffy vd., 2011).

**Tablo 1.** Yabancı literatürde önde gelen çalışmalar

Yazar(lar)/Yıl	Çalışma Konusu	Yöntem	Ana Bulgular
Weber (1905)	Protestan etiği ve kapitalizmin ruhu: Meslek aşkının kökenleri	Tarihsel ve sosyolojik analiz	Meslek aşkı kavramının dini kökenleri ile kapitalizmin gelişimi arasındaki ilişkiyi tartışmıştır.
Wrzesniewski vd. (1997)	İş, kariyer ve meslek aşkı arasındaki farkları inceleme	Anket çalışması	Meslek aşkı olarak görülen işlerin, kimlik ile iç içe geçmiş olduğu tespit edilmiştir.
Dik ve Duffy (2009)	"Meslek aşkı " kavramının iş ortamındaki tanımı ve ölçümü	Kavramsal analiz ve ölçek geliştirme	Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) geliştirilmiştir.
Bunderson ve Thompson (2009)	Derin anlam taşıyan işlerin çift taraflı etkileri	Nitel çalışma	İşin meslek aşkı olarak görülmesinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olduğu tespit edilmiştir.
Elangovan vd. (2010)	Meslek aşkı ve örgütsel davranış ilişkisi	Kavram analizi ve teorik inceleme	Meslek aşkının, örgütsel davranış üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu etkilerin motivasyonel yönlerini tartışmıştır.
Dobrow ve Tosti-Kharas (2011)	Müzisyenlerde meslek aşkı gelişimi üzerine bir araştırma	Boylamsal çalışma	Meslek aşkının zamanla geliştiği ve değiştiği bulunmuştur.
Duffy vd. (2018a)	Çağrı yaşamanın bağlamsal değişkenler üzerindeki etkisi	Boylamsal çalışma	Meslek aşkının bağlamsal faktörlere bağlı olarak zaman içinde değişebileceği bulunmuştur.

Tablo 1, yabancı literatürde meslek aşkı kavramını inceleyen önde gelen çalışmalarını özetlemektedir. Bu çalışmalar, meslek aşkının tarihsel kökenlerinden, günümüzdeki örgütsel davranış üzerindeki etkilerine kadar geniş bir yelpazede araştırmalar içermektedir. Örneğin, Weber (1905) meslek aşkının dini kökenlerini ve kapitalizmle ilişkisini tartışırken, Wrzesniewski ve arkadaşları (1997) meslek aşkını iş kimliği ile iç içe geçmiş bir kavram olarak incelemiştir. Ayrıca, Dik ve Duffy (2009) meslek aşkını ölçmeye yönelik ölçekler geliştirmiş, Bunderson ve Thompson (2009) ise bu kavramın hem olumlu hem de olumsuz etkilerini ele almıştır. Son dönem araştırmaları arasında, Dobrow ve Tosti-Kharas (2011) ile Duffy vd. (2018a) meslek aşkının zaman içinde gelişimini incelemiştir.

Vianello vd. (2022), meslek aşkının görev performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu ilişkinin iş talepleri tarafından nasıl düzenlendiğini ortaya koymuştur. Araştırma, meslek aşkının bireylerin görev performansını artıran önemli bir faktör olduğunu, ancak yüksek iş taleplerinin bu olumlu etkiyi zayıflatabileceğini göstermektedir. Meslek aşkının yalnızca görev performansı değil, aynı zamanda bireylerin toplumsal katkı sağlama motivasyonu üzerindeki etkisi de Bryant, Lysova ve Khapova'nın (2023) çalışmasında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu çalışma, meslek aşkının bireylerin topluma anlamlı katkı sağlama arzusunu güçlendirdiğini



ve bu ilişkinin Öz Belirleme Teorisi çerçevesinde açıklanabileceğini vurgulamaktadır. Özellikle, bireylerin içsel motivasyonlarının güçlendirilmesinin, meslek aşkını prososyal davranışlarla ilişkilendirdiği belirtilmiştir. Dobrow vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir meta-analiz ise meslek aşkının içsel ve dışsal boyutlarının hem bireysel mutluluk hem de toplumsal fayda üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. Bu analiz, meslek aşkının anlam arayışı ve iş tatmini gibi olumlu çıktılara yol açtığını, ancak bireyler için karmaşık dengeler yaratarak olumsuz sonuçlara da neden olabileceğini ortaya koymaktadır.

Meslek aşkı üzerine yapılan araştırmalar, kavramın ölçülmesi üzerine de odaklanmıştır (Örneğin; Wrzesniewski vd., 1997; Hagmaier ve Abele, 2012; Vianello vd., 2018). Bununla birlikte yaygın olarak kullanılanların Dobrow ve Tosti-Kharas'a (2011) ait meslek aşkı ölçeği ile Dik ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen (The Calling and Vocation Questionnaire-CVQ, Brief Calling Scale-BCS) meslek aşkı ölçeklerinin olduğu tespit edilmiştir (Örneğin; Douglass ve Duffy, 2015; Hirschi vd., 2019, Duffy vd., 2010).

Ülkemizde yabancı literatürde geliştirilen ölçeklerin uyarlamasıyla ilgili çalışmalar yapılmış ve meslek aşkının iş tatmini ve mutluluk üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Uzunbacak vd., 2019; Akçakanat vd., 2019). Yazar (2016) çalışmasında Dobrow ve Tosti-Kharas (2011) tarafından geliştirilen ölçeği ele almış ve çalışmada Hagmaier ve Abele (2012) tarafından geliştirilen ölçeğin (The Multidimensional Calling Measure –MCM) 2 maddesini alınarak çalışmaya dahil etmiştir ve ölçek güçlü bir güvenilirlik göstermiştir. Erhan ve arkadaşları (2019) çalışmalarında, Dik ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen “Calling and Vocation Questionnaire” ölçeğinin Türk kültürüne uyarlamasını gerçekleştirmişlerdir ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Doğru, Kamuk ve Yılmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Mesleğine Yönelik İnanç Ölçeği” Türkçeye uyarlanmış ve ölçeğin geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Bu çalışma, meslek aşkının belirli meslek gruplarına özel ölçüm araçları ile incelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu tür ölçek geliştirme çalışmaları, meslek aşkı araştırmalarının yerel bağlamda da uygulanabilirliğini artırmaktadır.

Son yıllarda ülkemizde meslek aşkı (calling) üzerine yapılan çalışmalar, bu kavramın bireylerin iş tatmini, iş performansı, prososyal davranışlar ve mutluluk gibi önemli iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yazar'ın (2016) yaptığı çalışmada, kişisel değerler ve meslek aşkının iş katılım üzerindeki etkileri araştırılmış ve kişisel değerlerin meslek aşkı ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, Akçakanat, Erhan ve Uzunbacak'ın (2019) yürüttüğü nicel araştırmada, meslek aşkının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bu süreçte akış deneyiminin aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, iş tatmininin sadece işin doğasından değil, aynı zamanda bireyin işi sırasında yaşadığı anlamlı deneyimlerden de etkilendiğini göstermektedir.

Uzunbacak, Akçakanat ve Erhan (2019) tarafından yapılan araştırmada, meslek aşkı ile mutluluk arasındaki ilişkiye odaklanmış ve işin anlamının bu ilişkiyi güçlendiren önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Arısoy ve Taş (2021), sosyal çalışmacılar üzerinde yaptıkları araştırmada meslek aşkının prososyal hizmet davranışları üzerindeki olumlu



etkisini incelemiş ve bu ilişkide yaşamın anlamının aracı rol oynadığını bulmuşlardır. Bu araştırmalar, meslek aşkının iş dışındaki sosyal ve duygusal boyutlara da etki edebileceğini ortaya koymaktadır.

Solunoğlu, Örgün ve Erol'un (2021) çalışması, meslek aşkı ile işin anlamlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi mutluluk ile bağlantılı olarak incelemiş ve bu iki unsurun bireyin iş yaşamındaki mutluluğunu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Cen'an'ın (2021) araştırması, yenilikçi örgüt ikliminin meslek aşkı ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını belirlemiştir. Bu bulgu, iş tatmininin yalnızca bireysel faktörlere değil, aynı zamanda örgütsel iklimde de bağlı olduğunu göstermektedir.

Ögül (2021) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde, psikolojik sermayenin akademisyenlerin meslek aşkı ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı bulunmuştur. Bu bulgu, psikolojik faktörlerin meslek aşkının iş sonuçları üzerindeki etkisini daha da güçlendirdiğini göstermektedir. Benzer bir şekilde, Kasap ve Büyükşalvarcı'nın (2021) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, meslek aşkı ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, hizmet sektöründe çalışan bireylerin mesleklerine olan tutkusunun iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Yıldız ve Çarıkçı (2022), sağlık çalışanlarının meslek aşkı ile iş performansı arasındaki olumlu ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkiyi güçlendiren unsurların işin anlamlılığı ve toplumsal fayda sağlama arzusu olduğunu ortaya koymuştur. Çolak ve Kahrıman (2022) ise pediatrik hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, meslek aşkı ile yaratıcı kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, meslek aşkının iş yaşamındaki yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımları da etkileyebileceğini göstermektedir.

Son olarak, Ersoy, Peker ve Giray'ın (2023) araştırması, psikolojik ihtiyaçların tatmini ve anlamlı iş algısının meslek aşkı ile işe katılım arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışma, meslek aşkının yalnızca iş tatmini ve performans gibi klasik iş sonuçları üzerinde değil, aynı zamanda bireylerin işlerine olan bağlılıkları ve işlerine aktif katılımları üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Çağrı hissini belirli bir iş veya meslek üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Araştırmalar, bir kişinin işini bir çağrı olarak hissetmesinin hem bireyleri hem de organizasyonlarını etkilediğini göstermektedir. İşine karşı daha güçlü bir çağrı hissine sahip bireyler, genellikle iş ve yaşam memnuniyetlerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. İşlerini daha anlamlı bulduklarını, işlerinde daha fazla çaba gösterdiklerini, işlerinin dünyayı daha iyi bir yer haline getirdiğini düşündüklerini ve maaş almayacak olsalar bile mevcut işlerinde kalmak için daha fazla motive olduklarını belirtmektedir (Wrzesniewski vd., 1997).

İşin bir çağrı olarak algılanması, aynı zamanda iş ile daha güçlü bir özdeşleşme ve katılımı da ilişkilendirilmiştir. Yapılan son çalışmalar yeniden istihdam, performans ve meslekten ayrılma



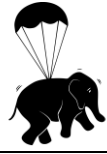
gibi davranışsal sonuçları ölçmeye başlamıştır. Ayrıca, çalışmalar için bir çağrı olarak görülmesiyle ilişkili potansiyel olumsuzlukları da incelemeye başlamıştır (Bunderson ve Thompson, 2009; Dobrow, 2006).

Meslek aşkı üzerine yapılan yeni araştırmalar, bu hisse sahip olan insanların motivasyon, memnuniyet, kariyer öz değerlendirmesi ve gelişimlerinin, günlük işlerini yalnızca bir iş olarak görenlerden farklı olma eğiliminde olduğunu kolektif olarak vurgulamaktadır (Davidson ve Caddell, 1994; Hall ve Chandler, 2005; Wrzesniewski vd., 1997). Bir çağrı hissi, daha düşük stres ve depresyon seviyeleri ile ilişkili bulunmuştur (Treadgold, 1999) ve meta-yetkinliklerin (örneğin, uyum sağlama yeteneği) kazanımını teşvik ettiği, bunun da nihayetinde bireysel ve organizasyonel performansı artırdığı iddia edilmektedir (Hall ve Chandler, 2005). Ayrıca, kişisel bir misyon, yaşam amacı ve başkalarına hizmet etme unsuru, çağrısını takip eden insanları karakterize etmekte, bu da organizasyonlardaki vatandaşlık davranışları için önemli sonuçlar doğurmaktadır (Cohen ve Kol, 2004). Çağrılar ve ilgili dinamikler üzerine yapılacak daha derin araştırmaların, iş motivasyonu, kariyer seçimleri, iş tatmini, çalışan stresi, bağlılık, vatandaşlık davranışları ve diğer organizasyonel olgular hakkındaki anlayışı önemli ölçüde geliştirebilir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, meslek aşkı (calling) kavramının literatürdeki yerini ve önemini kavramsal bir çerçevede anlamaya yönelik nitel bir araştırmadır. Veri toplama yöntemi olarak doküman analizi kullanılmıştır. Bu teknik, meslek aşkı kavramını derinlemesine inceleyen önceki çalışmalardan elde edilen verilerin analiz edilmesini ve bu verilerin ışığında yeni çıkarımlar yapılmasını sağlamıştır. Doküman analizi, özellikle geniş bir literatür taraması yapıldığında ve mevcut verilerin kavramsal bir çerçeve içinde ele alınması gerektiğinde tercih edilen bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.189). Bu yöntem, mevcut yazılı materyallerin sistematik bir şekilde incelenmesi yoluyla araştırma sorularını yanıtlamayı hedefler (Bowen, 2009). Literatürde sıkça, geniş bir veri kümesinden anlamlı sonuçlar çıkarmak ve teorik çerçeveler oluşturmak amacıyla kullanılır (Corbin ve Strauss, 2008). Özellikle kavramsal çalışmalar için doküman analizi, mevcut teorik bilgilerin değerlendirilmesi ve yeni yorumların geliştirilmesinde etkili bir araçtır.

Bu çalışmada, doküman analizi süreci, literatürde meslek aşkı kavramını ele alan yerli ve uluslararası akademik makaleler, tezler ve kitapların sistematik olarak taranmasıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kaynaklar, araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik olarak detaylı bir şekilde incelenmiş ve meslek aşkı kavramının teorik temellerini açıklamaya odaklanılmıştır. Doküman analizi yöntemi, özellikle literatürdeki mevcut bilgilerin kavramsal bir çerçeve içinde ele alınmasını sağlamış ve alandaki temel çalışmaların bir bütünlük içinde değerlendirilmesine olanak tanımıştır (Bowen, 2009). Bu yöntem, meslek aşkı kavramını derinlemesine ele alarak, literatürdeki bilgi birikimini daha kapsamlı bir şekilde yorumlamayı ve alana katkıda bulunmayı mümkün kılmıştır.



Doküman analizinde kullanılan kaynaklar, meslek aşkının bireylerin iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve toplumsal katkı sağlama gibi konularla ilişkisini inceleyen çok sayıda akademik makale ve tezden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan dokümanların analiz edilmesiyle birlikte, meslek aşkı kavramının Türkiye'deki literatürde nasıl ele alındığı da değerlendirilmiştir. Türkiye'deki çalışmaların büyük çoğunluğu, meslek aşkını daha çok nicel araştırmalarla incelemiş ve bu kavramın iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Ancak, bu çalışmada nitel analiz yoluyla kavramın daha geniş bir perspektifte ele alınması ve kavramsal çerçevenin genişletilmesi hedeflenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

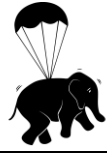
Bu araştırmanın amacı, meslek aşkı (calling) kavramının teorik temellerini ve literatürdeki yansımalarını incelemektir. Araştırma, meslek aşkının bireylerin işlerine yükledikleri anlam, kişisel tatminleri ve topluma hizmet etme arzusu üzerindeki etkilerini derinlemesine analiz etmeyi hedeflemektedir. Kavramın tarihsel ve kültürel gelişimi, modern iş dünyasındaki rolü ve örgütsel davranış literatüründeki yerinin anlaşılması bu amaç doğrultusunda ele alınmıştır.

Araştırmanın temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir: Meslek aşkı (calling) olgusu, bireylerin iş tatmini, anlam arayışı ve topluma katkı sağlama çabaları üzerindeki etkilerini nasıl şekillendirmektedir?

Bu çalışmada, doküman analizi yöntemi kullanılarak literatürdeki kaynaklar sistematik bir şekilde taranmıştır. Veri kaynaklarının seçimi, meslek aşkı kavramını doğrudan ele alan yerli ve uluslararası akademik makaleler, tezler ve kitaplar üzerine odaklanmıştır. Bu seçim sürecinde, çalışmaların güncelliği, kavramsal çerçeveye katkısı ve araştırma sorusuna uygunluğu temel kriterler olarak belirlenmiştir. Doküman analizi süreci, seçilen kaynakların teorik temelleri ve kavramın uygulama alanları doğrultusunda ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve sonuçların bir kavramsal çerçeve içinde organize edilmesiyle gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu çalışmada, meslek aşkı (calling) kavramı üzerine yapılan doküman analizi sonucunda önemli bulgulara ulaşılmıştır. İlk olarak, meslek aşkı kavramının köklerinin dini inançlara dayandığı tespit edilmiştir. Weber'in (1905) Protestan ahlakı üzerine çalışmaları, Yahudi-Hristiyan geleneğinde Tanrı tarafından bir "çağrı" olarak bireylerin ahlaki ve toplumsal olarak önemli faaliyetlerde bulunmaları gerektiği inancını vurgulamaktadır. Yahudi-Hristiyan geleneğinde Tanrı tarafından bir "çağrı" olarak kişilerin ahlaki ve toplumsal olarak önemli faaliyetlerde bulunmaları gerektiği inancı, meslek aşkının temellerini oluşturur (Elangovan vd., 2010). İslam'da ise tüm insan faaliyetlerinin ibadet olarak görülebileceği ve iyi hedeflerle yapılan faaliyetlerin anlam kazandığı ifade edilmiştir (Ayengin, 2005). Reform hareketleri, özellikle Martin Luther ve John Calvin'in çalışmaları, mesleklerin bir "çağrı" olarak görülmesini teşvik etmiş ve bu durum kavramın seküler bir bağlamda da ele alınmasına zemin



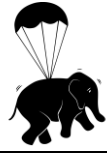
hazırlamıştır (Wrzesniewski vd., 1997). Böylece meslek aşkı, hem dini hem de seküler yönleriyle gelişen çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Meslek aşkı (calling) kavramının bileşenlerine baktığımızda, farklı araştırmacılar bu kavramı çeşitli unsurlara ayırmışlardır (Örneğin; Dik ve Duffy, 2009; Hall ve Chandler, 2005; Wrzesniewski vd., 1997). Meslek aşkı kavramının bileşenlerine baktığımızda, farklı araştırmacıların bu kavramı çeşitli unsurlara ayırdığı görülmektedir. Dik ve Duffy (2009), meslek aşkını bireylerin işlerine anlam yüklemeleri, bu işin hem kişisel tatmin hem de toplumsal katkı sağlaması ve bireyin kimliğiyle uyumlu olması gibi bileşenler üzerinden tanımlamaktadır. Uzunbacak ve arkadaşları (2019) gibi ulusal çalışmalarda ise meslek aşkının iş tatmini ve anlam arayışı üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Bu doğrultuda, meslek aşkı, bireyin işini sadece bir geçim kaynağı olarak değil, yaşam amacı ve toplumsal fayda sağlama aracı olarak görmesiyle tanımlanır.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, meslek aşkı kavramının zamanla sekülerleşmesidir (Elangovan vd., 2010). Modern dönemde, meslek aşkı yalnızca dini bir çerçevede değil, bireylerin kişisel değerlerine ve toplumsal amaçlarına hizmet eden bir kariyer yolu olarak da değerlendirilmektedir (Duffy vd., 2018b). Bu bağlamda, meslek aşkı artık daha çok bireyin içsel motivasyonlarıyla beslenen ve işin topluma fayda sağladığı inancına dayanan bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Teorik temeller açısından, meslek aşkı olgusunun anlamlandırılmasında farklı teorilere başvurulmuştur. Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2011), meslek aşkı olan bireylerin işlerinde özerklik ve yeterlilik duygusu yaşadıkları ve bu duyguların içsel motivasyonlarını artırdığı göstermektedir. Kariyer İnşası Teorisi (Savickas, 2005) ise meslek aşkı olan bireylerin, kariyer yolculuklarını anlam çerçevesinde şekillendirdiklerini ve bu süreci kişisel anlatılarla zenginleştirdiklerini öne sürer. İş Hayatında Anlam ve Amaç Teorisi (Steger vd., 2012), anlamlı işin bireylerin iş tatminlerini artırarak daha üretken ve bağlı çalışanlar olmalarını sağladığını göstermektedir. İş Çağrısı Olarak Görme Teorisi (Duffy vd., 2018b) ise anlamlı işin bireylerin iş tatminini artırarak daha üretken ve bağlı çalışanlar olmalarını sağladığını ortaya koymaktadır.

Meslek aşkı, bireylerde yüksek iş tatmini (Wrzesniewski vd., 1997; Duffy vd., 2011) ve toplumsal fayda yaratma duygusu (Dik ve Duffy, 2009; Bunderson ve Thompson, 2009) sağlarken, aynı zamanda iş-yaşam dengesi sorunları (Cardador vd., 2011; Xie vd., 2017) ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Cao vd., 2019; Hagmaier ve Abele, 2012). Özellikle yoğun bir şekilde işlerine bağlı olan bireylerin, iş-yaşam dengesi konusunda zorluklar yaşayabileceği (Guo vd., 2014; Praskova vd., 2014) ve tükenmişlik riski taşıyabileceği belirtilmiştir (Yaldız ve Çarıkçı, 2022; Ersoy vd., 2023). Bu bulgular, meslek aşkı kavramının hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bireylerin işlerine yönelik bu derin bağlılıklarının, iş tatmini ve toplumsal fayda yaratma duygusunu artırırken, aynı zamanda iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik gibi konularda dikkatli olunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, meslek aşkı kavramının hem uluslararası hem de



ulusal literatürde ele alınan önemli bir konu olduğunu ve örgütsel davranış literatürüne katkı sağladığını göstermektedir.

Ulusal literatürde meslek aşkı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmekte ve mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu kavramın iş tatmini ve performans üzerindeki etkilerini inceleyen nicel araştırmalarla sınırlı kalmaktadır (Uzunbacak vd., 2019; Yıldız ve Çarıkçı, 2022). Buna karşılık, uluslararası literatürde meslek aşkı kavramı, iş tatmininden öte, bireylerin anlam arayışı, topluma katkı sağlama çabası ve psikolojik iyi oluş gibi daha geniş bağlamlarda ele alınmaktadır (Duffy vd., 2018b; Guo vd., 2014). Özellikle Türkiye bağlamında yapılan nitel çalışmaların eksikliği dikkat çekicidir. Örneğin, Uzunbacak vd. (2022), COVID-19 pandemisi sürecinde hemşirelerin meslek aşkı algısını incelemiş ve bu algının, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebileceğini vurgulamıştır.

Sonuç olarak, bu bulgular, ulusal yazında meslek aşkı kavramına dair daha kapsamlı ve çeşitli metodolojik yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle meslek aşkının bireylerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini anlamak için uluslararası literatürdeki nitel ve karma yöntem çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, bu tür çalışmaların Türkiye bağlamına uyarlanması ve yerel dinamiklerle zenginleştirilmesi, meslek aşkının bireysel ve örgütsel sonuçlarını daha iyi anlamamıza katkı sağlayacaktır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma, meslek aşkı (calling) kavramını teorik temelleri ve literatürdeki yeri üzerinden kavramsal bir analizle ele almış, kavramın tarihsel kökenlerini ve modern örgütsel davranış bağlamındaki gelişimini incelemiştir. Yapılan doküman analizi sonucunda, meslek aşkının yalnızca dini bir kavram olmaktan çıkarak daha seküler ve kişisel bir anlam kazandığı, bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri bağlılık, anlam ve tatmin ile toplumsal katkı sağlama arzusuyla şekillendiği anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, literatürde meslek aşkı üzerine yapılan önceki çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir (Wrzesniewski vd., 1997; Dik ve Duffy, 2009; Hall ve Chandler, 2005).

Çalışmanın bulguları, meslek aşkının anlam ve tatminle ilgili bileşenlerinin literatürde geniş bir yer tuttuğunu ve bu kavramın bireylerin kariyerlerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2011) ve Kariyer İnşası Teorisi (Savickas, 2005) gibi teorik temeller, meslek aşkı olan bireylerin işlerinden daha fazla içsel tatmin elde ettiklerini ve kariyer yolculuklarını anlamlı bir şekilde yapılandırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu teorik çerçeveler, bireylerin mesleklerini yalnızca ekonomik bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda yaşamlarında derin bir amaca hizmet eden anlamlı bir uğraş olarak görmelerini sağlayan bir perspektif sunmaktadır.

Meslek aşkı (calling) kavramı, bireylerin işlerine derin bir anlam ve bağlılık atfetmelerini ifade eden, çok boyutlu bir olgudur. Bu çalışmada elde edilen bulgular, meslek aşkının örgütsel davranış literatüründe hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla ilişkilendirildiğini ortaya



koymaktadır. Literatürde meslek aşkı, iş tatmini, anlamlı iş deneyimi ve topluma katkı sağlama gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirilirken (Wrzesniewski vd., 1997; Dik ve Duffy, 2009), iş-yaşam dengesi sorunları, tükenmişlik ve aşırı iş bağlılığı gibi bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara da yol açabileceği belirtilmiştir (Cardador vd., 2011; Cao vd., 2019).

Özellikle meslek aşkının "karanlık tarafı" olarak ifade edilen bu olumsuz etkiler, bireylerin yoğun iş bağlılığı nedeniyle yaşamlarında dengesizlikler yaşamasına ve tükenmişlik hissine kapılmasına neden olabilmektedir (Guo vd., 2014; Hagmaier ve Abele, 2012). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar ise meslek aşkının genellikle iş tatmini ve performans üzerindeki etkilerine odaklanmış, bu kavramın birey üzerindeki olumsuz etkileri sınırlı bir şekilde ele alınmıştır (Yaldız ve Çarıkçı, 2022; Uzunbacak vd., 2019). Bu durum, ulusal literatürde kavramın çok boyutlu yapısının tam anlamıyla yansıtılmadığına işaret etmektedir.

Bunun yanı sıra, meslek aşkının klasik ve neoklasik anlayışları, bireylerin örgütsel yaşamla olan ilişkilerini anlamlandırmada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Klasik yaklaşımda, meslek aşkı dini ve manevi bir bağlamda ele alınırken (Weber, 1905), neoklasik anlayış bireyin kendini gerçekleştirme, topluma katkı sağlama ve işine anlam yükleme ihtiyacı ile şekillenmiştir (Bunderson ve Thompson, 2009). Ancak, modern örgütsel bağlamda, meslek aşkı kavramının bu tarihsel kökenlerinden uzaklaşarak bireylerin içsel motivasyonları ve iş tatminleri ile daha yakından ilişkili hale geldiği görülmektedir (Duffy vd., 2018b; Steger vd., 2012).

Bu bağlamda, meslek aşkının hem olumlu hem de olumsuz yönlerini daha geniş bir bağlamda ele alan kavramsal ve nitel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, kavramın örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin derinlemesine incelenmesi, iş-yaşam dengesi sorunlarının ve tükenmişliğin önlenmesi için daha dengeli bir bakış açısı geliştirilmesini sağlayabilir. Ayrıca, ulusal ve uluslararası literatürün karşılaştırılması, meslek aşkı kavramının farklı bağlamlarda nasıl ele alındığına dair yeni perspektifler sunabilir.

Sonuç olarak, meslek aşkı kavramı, modern iş dünyasında bireylerin işlerine anlam ve değer katmaları, topluma katkıda bulunmaları ve işlerinden tatmin duymaları açısından kritik bir kavramdır. Ancak bu derin bağlılığın olası olumsuz sonuçlarına karşı farkındalık yaratılması ve bireylerin tükenmişlik yaşamadan işlerine anlam katmaları için uygun destek sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Örneğin, Duffy vd. (2018a), anlamlı iş deneyimlerinin bireylerin psikolojik iyi oluşlarına katkı sağlayabileceğini ve iş-yaşam dengesi için örgütlerin proaktif stratejiler geliştirmesi gerektiğini önermektedir. Ayrıca, Xie vd. (2017), iş-yaşam dengesini teşvik eden organizasyonel politikaların, meslek aşkının olumsuz etkilerini azaltmada etkili olabileceğini göstermiştir.

Kavramla ilgili çalışmalar, hala genç bir araştırma alanı olarak kalmakta ve çağrılarının yaygınlığı, önemi, kökenleri ve sonuçlarını daha iyi anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, meslek aşkının bireyler üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemeli ve özellikle bu kavramın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik yeni modeller geliştirmelidir. Ayrıca, kültürel ve sektörel farklılıkların



meslek aşkı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma, meslek aşkı kavramının örgütsel davranış alanında daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunurken, bu alanda yapılacak daha fazla araştırmanın meslek aşkının hem bireyler hem de organizasyonlar üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı olarak açığa çıkarabileceğini göstermektedir.

Ülkemizde Meslek Aşkı olarak ifade edilen “calling” kavramı, esasında seküler ve meslekle ilgili bir yaklaşımla ele alınmaktadır ve kavramın sadece belli bir yönünü temsil etmektedir. Yine ülkemizde yapılan çalışmaların genelinde nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Türkiye’de kültürel bağlamı da göz önünde bulunduran nitel araştırmaların yapılması, özgün bir kavramın literatüre kazandırılmasını sağlayabilir. Çağrılarını bireyler, organizasyonlar ve toplum üzerindeki geniş etkisi göz önüne alındığında, çağrılarının incelenmesi, çeşitli disiplinlerde zengin araştırma fırsatları sunmaktadır.

Kaynakça

- Akçakanat, T., Erhan, T., & Uzunbacak, H. H. (2019). Meslek aşkının iş tatmini üzerine etkisi: Akış deneyiminin aracı rolü. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 80-95.
- Arısoy, A., & Taş, M. A. (2021). Sosyal çalışmacılarda meslek aşkı ve prososyal hizmet davranışları ilişkisi: Yaşamın anlamının aracılık etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(53), 827-854.
- Arthur, M. A., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage.
- Ayengin, T. (2005). Çalışmanın dini temelleri: Kalvinizm ve İslam örneği. *İslami Araştırmalar Dergisi*, 18(4), 463-472.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryant, R., Lysova, E. I., & Khapova, S. N. (2023). Calling for a meaningful contribution? Bridging contributing to society with motivation theory. *Frontiers in Psychology*, 14, 1186547.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(3), 309-314.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378.



- Cenan, G. (2021). *Meslek aşkının iş tatminine olan etkisinde yenilikçi örgüt ikliminin düzenleyici rolü* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Third Edition). Sage.
- Çolak, B., & Kahriman, İ. (2022). *Evaluation of sense of calling and creative personality traits of pediatric nurses*. *Hemşirelik Bilimi Dergisi*, 5(3), 138-148.
- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(2), 135-147.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. In P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416-433). SAGE Publications.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.
- Dobrow, S. R. (2006). *Having a calling: A longitudinal study of young musicians* [Doctoral dissertation]. Harvard University.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64(4), 1001-1049.
- Dobrow, S. R., Weisman, H., Heller, D., & Tosti-Kharas, J. (2023). Calling and the good life: A meta-analysis and theoretical extension. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 508-550.
- Doğru, Z., Kamuk, Y. U., & Yılmaz, S. (2019). Beden eğitimi ve spor öğretmenliği mesleğine yönelik inanç ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Global Sport and Education Research*, 2(2), 37-52.
- Douglass, R. P., & Duffy, R. D. (2015). Calling and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 58-65.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). The presence of a calling and academic satisfaction: Examining potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 74-80.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., & Gensmer, N. P. (2018a). Examining the effects of contextual variables on living a calling over time. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 141-152.



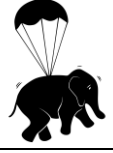
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology, 63*(2), 127-148.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Blustein, C. (2010). Incorporating calling into career counseling: How and for whom?. *Career Planning and Adult Development Journal, 25*(4), 74-86.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018b). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology, 65*(4), 423-439.
- Duffy, R. D., Torrey, C. L., England, J., & Tebbe, E. A. (2017). Calling in retirement: A mixed methods study. *The Journal of Positive Psychology, 12*(4), 399-413.
- Dumulescu, D., Balazsi, R., & Opre, A. (2015). Calling and career competencies among Romanian students: The mediating role of career adaptability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 209*, 25-32.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 428-440.
- Erhan, T., Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Yıldırım, A. (2019). Meslek aşkı (calling) ölçeği Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5*(1), 167-188.
- Ersoy, N. C., Peker, M., & Giray, D. (2023). Exploring the association between calling and work engagement: The mediating role of psychological needs satisfaction and perception of meaningful work. *Psikoloji Çalışmaları, 43*(2), 345-366.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., Jiang, P., Wang, Y., Pan, J., Deng, Y., Pan, Z. & Fu, M. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 394-402.
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement, and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior, 81*(1), 39-51.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 155-176.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(2), 270-280.
- Hirschi, A. (2011). Callings in career: A typological approach to essential and optional components. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 60-73.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Calling and career preparation: Investigating developmental patterns and temporal precedence. *Journal of Vocational Behavior, 83*(1), 51-60.



- Hirschi, A., Keller, A. C., & Spurk, D. (2019). Calling as a double-edged sword for work-nonwork enrichment and conflict among older workers. *Journal of Vocational Behavior, 114*, 100-111.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (Third Edition). Psychological Assessment Resources.
- Kasap, M., & Büyükşalvarcı, A. (2021). Evaluation of calling and job satisfaction of hotel employees. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal), 7(77)*, 459-468.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1994). Goal-setting theory. In H. J. Leavitt, L. R. Pondy, & D. M. Boje (Eds.), *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership* (pp. 159-183). Routledge.
- Lysova, E. I., Jansen, P. G., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Examining calling as a double-edged sword for employability. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 261-272.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Novak, M. (1996). *Business as a calling*. Free Press.
- Ögöl, T. (2021). *Akademisyenlerin meslek aşkı ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolü* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ögöl, T., & Özer, P. (2023). Akademisyenlerin meslek aşkı ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6(1)*, 31-51.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 85(1)*, 125-135.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). John Wiley & Sons.
- Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). Calling for authentic leadership: The moderator role of calling on the relationship between authentic leadership and work engagement. *Open Journal of Leadership, 2(4)*, 95-102.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55(1)*, 5-14.
- Shimizu, A. B., Dik, B. J., & Conner, B. T. (2019). Conceptualizing calling: Cluster and taxometric analyses. *Journal of Vocational Behavior, 114*, 7-18.
- Solunoğlu, A., Örgün, E., & Erol, G. (2021). Meslek aşkı, işin anlamlılığı ve mutluluk ilişkisi: Turizm eğitimi alan öğrenciler üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 5(1)*, 333-345.



- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-337.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282-298.
- Treadgold, R. (1999). Transcendent vocations: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology, 39*(1), 81-105.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8-29.
- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., & Erhan, T. (2019). Meslek aşkı ve mutluluk ilişkisi: İşin anlamının rolü. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*(19), 294-317.
- Uzunbacak, H. H., Yastıoğlu, S., Dik, B. J., Erhan, T., & Akçakanat, T. (2022). Changes in nurses' sense of calling during the COVID-19 pandemic: A qualitative study. *Journal of Career Development, 50*(3), 709-726.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(4), 756-767.
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., & Gerdel, S. (2022). Career calling and task performance: The moderating role of job demand. *Journal of Career Assessment, 30*(2), 238-257.
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., Anselmi, P., & Galliani, E. M. (2018). Validity and measurement invariance of the unified multidimensional calling scale (UMCS): A three-wave survey study. *PLOS ONE, 13*(12), 1-13.
- Weber, M. (1905). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Scribner.
- Wrzesniewski, A., Dekas, K., & Rosso, B. (2009). Calling. In S. J. Lopez & A. Beauchamp (Eds.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 115-118). Blackwell Publishing.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*(1), 21-33.
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 78-87.
- Yaldız, B., & Çarıkçı, İ. H. (2022). Meslek aşkı ve iş performansı ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27*(4), 603-619.
- Yarar, B. (2016). *The relationship between personal values, calling and work engagement* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez]. Marmara Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Onbirinci Baskı). Seçkin Yayıncılık.



Zhang, C., Hirschi, A., Dik, B. J., Wei, J., & You, X. (2018). Reciprocal relation between authenticity and calling among Chinese university students: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 222-232.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

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

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

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

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.