



# JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2025, Cilt/Volume: 7, Sayı/Issue: 1

**Journal of Organizational Behavior Review**, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

**Journal of Organizational Behavior Review**, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

**Journal of Organizational Behavior Review**, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019



*Journal of Organizational  
Behavior Review  
(JOB Review)*

*Cilt/Vol.: 7, Sayı/Is.:1  
Yıl/Year: 2025*

**EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF**

**Prof. Dr. Sema POLATCI**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*  
sema.polatci@gop.edu.tr

**Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ**

*İstanbul Üniversitesi*  
hakkı.aktas@istanbul.edu.tr

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Sema POLATCI

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Tugay ÜLKÜ

**YABANCI DİL EDİTÖRÜ / FOREIGN LANGUAGE EDITOR**

Dr. Öğr. Üyesi Tugay ÜLKÜ

**BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD**

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Aslı Beyhan ACAR

Prof. Dr. Aşkın KESER

Prof. Dr. Aysun KANBUR

Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Prof. Dr. Faruk ŞAHİN

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Prof. Dr. Mustafa KARACA

Prof. Dr. Onur KÖKSAL

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Rabia Ece OMAV

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Prof. Dr. Serdar BOZKURT

Prof. Dr. Soner TASLAK

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK

Doç. Dr. Handan AKKAŞ

Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER

Doç. Dr. Murat GÜLER

Dr. Öğr. Üyesi Syed Asim SHAH

Dr. Khalid JAMAL





*Journal of Organizational  
Behavior Review  
(JOB Review)*

*Cilt/Vol.: 7, Sayı/Is.:1  
Yıl/Year: 2025*

**CİLT 7 SAYI 1 (Ocak - 2025) HAKEMLERİ  
REFEREES OF VOLUME 7 ISSUE 1 (January 2024)**

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Prof. Dr. Taşkın KILIÇ

Doç. Dr. Burcu TOSUN

Doç. Dr. Esra AYDIN

Doç. Dr. Ergün KARA

Doç. Dr. Fahri ÖZSUNGUR

Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAĞ

Doç. Dr. İlke ORUÇ

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL

Doç. Dr. Meral BEKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Meriç YAZICI

Dr. Öğr. Üyesi Vildan BAYRAM

**İÇİNDEKİLER / CONTENTS**

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
1	<b><i>The Effect of Organizational Ostracism on Employees Fear of Missing Out (FOMO) and Intrinsic Intention to Quit: A Research on Occupational Health and Safety Employees</i></b> <i>Örgütsel Dışlanmanın, Çalışanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu(FOMO) ve İçsel İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma</i> <i>Merve BAL &amp; Mesut ÖZTIRAK</i>	1-33
2	<b><i>Aydınlık Üçlü Kavramı Üzerine Yapılan Çalışmaların Vosviewer İle Bibliyometrik Analizi</i></b> <i>A Bibliometric Analysis Using Vosviewer of Publications on Light Triad</i> <i>Şerife KARAGÖZ</i>	34-52
3	<b><i>Kişi İş Uyumu (Person-Job Fit) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması</i></b> <i>Adaptation of the Person-Job Fit Scale into Turkish</i> <i>Meral KIZRAK &amp; Gamze GÜNER KİBAROĞLU</i>	53-75
4	<b><i>Etik Liderlik Çalışmaları Üzerine Bir İnce</i></b> <i>A Review of Ethical Leadership Studies</i> <i>Aslı ERCAN ÖNBİÇAK &amp; Aslı KAYA</i>	76-92

---

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
<i>5</i>	<i>Current Issues in Strategic Human Resource Management Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular Güzin KIYIK KICIR</i>	<i>93-107</i>

---

## The Effect of Organizational Ostracism on Employees Fear of Missing Out (FOMO) and Intrinsic Intention to Quit: A Research on Occupational Health and Safety Employees<sup>1</sup>

Merve BAL<sup>2</sup> 

Mesut ÖZTIRAK<sup>3</sup> 

### Abstract

This study aims to deeply examine the effects of organizational exclusion on employees. Concepts such as fear of missing out (FOMO) and intention to quit are becoming increasingly significant in today's work environment. Organizations must develop various strategies to ensure the healthy maintenance of employees' social relationships. The research was conducted with 507 employees working in the field of occupational health and safety. Structural regression analysis was employed to determine the effects of organizational exclusion on job satisfaction, motivation, and intention to quit. The results indicate that the tendency for organizational exclusion significantly affects employees' fear of missing out and their intention to leave the job. Particularly considering age differences and related concerns, the study recommends the implementation of age-specific mentorship programs and social activities. Such initiatives can help mitigate the negative impacts of organizational exclusion while enhancing employee motivation and commitment. This study claims to be the first research addressing the concepts of FOMO, intention to quit, and organizational exclusion within the occupational health and safety sector. In conclusion, it is crucial for organizations to develop employee-centered strategies for both individual and organizational success. This study provides important insights for maintaining healthy relationships in the workplace and increasing employee engagement. Addressing organizational exclusion will not only boost employee satisfaction but also positively influence overall organizational efficiency.

**Keywords:** Organizational Exclusion, Fear of Missing Out, FOMO, Intrinsic Intention to Quit, Occupational Health and Safety

## Örgütsel Dışlanmanın, Çalışanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu(FOMO) ve İçsel İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

### Öz

Bu çalışma, örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle gelişmeleri kaçırma korkusu (FOMO) ve içsel işten ayrılma niyeti gibi kavramlar, günümüz iş ortamında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütler, çalışanların sosyal ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için çeşitli stratejiler geliştirmek zorundadır. Araştırma, iş sağlığı ve güvenliği alanında görev yapan 507 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Yapısal regresyon analizi kullanılarak, örgütsel dışlanmanın, bireylerin iş tatmini, motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Sonuçlar, örgütsel dışlanma eğiliminin, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerinde belirgin bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle yaş farklılıkları ve bunlara bağlı kaygılar dikkate alınarak, yaşa özel mentorluk programları ve sosyal etkinlikler düzenlenmesi önerilmektedir. Bu tür

<sup>1</sup>An ethics committee certificate was obtained for this study with the decision numbered 2024-05 dated 03.06.2024 of the Istanbul Esenyurt University Ethics Committee Commission.

<sup>2</sup>Student, İstanbul Esenyurt University, Graduate School of Education, İstanbul/Türkiye, mervemrv1991@gmail.com

<sup>3</sup>Assoc. Prof., İstanbul Medipol University, Faculty of Business and Management Sciences, mesutoztirak@gmail.com

<sup>4</sup> This study was produced from the master's thesis prepared under the supervision of the second author.



uygulamalar, örgütsel dışlanmanın olumsuz etkilerini azaltabilir ve çalışanların motivasyonunu, bağlılığını artırabilir. Bu çalışma, iş sağlığı ve güvenliği sektöründe FOMO, işten ayrılma niyeti ve örgütsel dışlanma kavramlarını ele alan ilk araştırma olma iddiasındadır. Sonuç olarak, örgütlerin çalışan odaklı stratejiler geliştirmesi, hem bireysel hem de kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir. Bu çalışma, iş ortamında sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesi ve çalışan bağlılığının artırılması adına önemli bulgular sunmaktadır. Örgütsel dışlanma ile mücadele etmek, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda organizasyonel verimliliği de olumlu yönde etkileyecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Dışlanma, Gelişmeleri Kaçırma Korkusu, FOMO, İçsel İşten Ayrılma Niyeti, İş Sağlığı ve Güvenliği

## 1. Introduction

In today's workplace, employees' social and emotional experiences significantly impact job productivity and commitment. The nature of social interactions and relationships among colleagues can either strengthen or weaken employees' organizational loyalty. In this context, the concept of organizational exclusion describes a situation in which employees are intentionally or unintentionally excluded from social and professional processes. This exclusion can lead to feelings of isolation, decreased motivation, and ultimately, an increased intention to quit.

This article examines the effects of organizational exclusion on employees in the workplace. The research focuses on the emotional and behavioral outcomes of employees, specifically exploring the concepts of "Fear of Missing Out" (FOMO) and "Intention to Leave." FOMO, especially in the digital age, has become a growing concern, describing the anxiety individuals feel about missing out on social or professional opportunities. Intention to leave refers to employees considering quitting their jobs due to job dissatisfaction and lack of commitment, yet not acting on these thoughts.

The core research question of this study is how organizational exclusion affects employees in the field of occupational health and safety. The aim is to reveal the relationship between organizational exclusion, FOMO, and intention to leave. Understanding this relationship can provide employers with insights into enhancing job satisfaction and reducing turnover rates. Additionally, the study focuses on how FOMO has become more prevalent in the digital workplace and how this situation affects employees' professional lives.

The article will present a theoretical framework for organizational exclusion, detailing the concepts of FOMO and intention to leave, and supporting the relationships among these three concepts with empirical data. The findings will analyze the direct and indirect effects of organizational exclusion on employees' FOMO and intention to leave,

discussing the implications of these effects on employee satisfaction and organizational commitment.

In contemporary work environments, the quality of social relationships and communication in the workplace is crucial for employees' emotional well-being and job satisfaction. Social exclusion at work not only impacts individual performance but also has serious consequences for overall organizational productivity. Organizational exclusion entails individuals being deprived of social and professional interactions, either intentionally or unintentionally by their colleagues. This process can lead to a loss of social capital, lack of motivation, and ultimately trigger the intention to leave (Öztirak & Orak, 2022).

The main focus of this study is to examine the psychological and behavioral consequences of organizational exclusion on employees. Targeting particularly those in the field of occupational health and safety, the study aims to understand the effects of organizational exclusion on FOMO and intention to leave. The concept of organizational exclusion has gained significant attention in recent years within the literature of work psychology. However, its relationship with FOMO has not been thoroughly explored. FOMO describes the anxiety and apprehension employees feel about missing professional or social opportunities. In the digital age, individuals constantly feel the need to stay current, and those experiencing exclusion may feel even more distanced from this process.

The focus on the occupational health and safety sector is due to the critical importance of social interactions and teamwork in this field. Employees in this sector often work in high-risk environments, making factors like job satisfaction, social support, and work motivation crucial for their success. Negative social processes such as organizational exclusion can directly impact employees' job satisfaction and motivation. Moreover, in fields that require high levels of attention, social isolation can increase the risk of errors in the workplace, leading to serious safety implications.

This study aims to contribute to the development of strategies that enhance employees' emotional well-being while raising awareness about the importance of social interactions in the workplace. Understanding how contemporary concepts like FOMO and intention to leave interact with organizational exclusion will help illuminate the impact of social dynamics on employees.

## Research Purpose and Hypotheses

The primary aim of this study is to analyze the psychological and behavioral consequences of organizational exclusion on employees. By examining the effects of organizational exclusion on FOMO and intention to leave, the study will clarify the relationships between these two variables. Specifically, it seeks to answer the following questions:

1. How does organizational exclusion affect employees' experiences of FOMO?
2. What role does FOMO play in employees' intentions to leave their jobs?
3. How does organizational exclusion shape employees' commitment at both individual and organizational levels?

In addressing these questions, one of the core hypotheses is that organizational exclusion not only creates short-term psychological effects but also increases long-term intentions to leave. Additionally, it is anticipated that FOMO contributes to employees making more frequent social comparisons in the digital age, resulting in a negative relationship with job satisfaction.

## **2. Conceptual Framework**

### ***2.1. Organizational Exclusion***

Organizational ostracism is the conscious or unconscious exclusion of employees from social interactions, information sharing, or decision-making processes at work. This process can cause employees to feel lonely at work and to be seen as unworthy in their jobs. Organizational ostracism is often expressed through the behaviors of coworkers and managers and causes serious damage to social capital, job satisfaction, motivation, and individual commitment (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Institutional ostracism means that an individual is deprived not only of social interactions but also of active participation in the work process. This process can manifest itself in many different ways, such as employees not participating in important tasks, not being included in team projects, not being invited to meetings, and being excluded from decision-making mechanisms. Excluded employees often experience isolation at work, and the long-term effects of this isolation can have negative consequences on the individual's mental health (Leung, Wu, Chen, 2007). Organizational boycotts cause employees to feel unworthy, and over time, these feelings can turn into deeper job dissatisfaction and intentions to leave their jobs. Additionally, the trust

of ostracized individuals in other employees and managers in the workplace may be damaged. This can lead to decreased workplace productivity, teamwork, and job performance (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013). Focusing on the social and psychological consequences of organizational ostracism allows us to better understand the impact of this concept on individuals and organizations. Research shows that ostracism not only negatively impacts individual performance but also affects overall motivation in the workplace (Jones, 2009). Individuals who lack social support in the workplace have difficulty establishing healthy relationships with their coworkers and may show signs of alienation from their work over time. In this context, organizational boycotts can also be seen as a sign of a toxic workplace culture (Ike et al., 2024).

Ostracism is the process of systematically isolating an individual or group from a community or social environment. Such exclusion negatively affects the individual's social and psychological position within a group. In an organizational context, ostracism refers to the conscious or unconscious isolation of employees from social relationships and professional processes at work. This isolation may manifest itself in situations such as employees not actively participating in work processes, being excluded from strategic decisions, or not being included in information sharing. Recent studies have shown that such exclusion has serious negative effects on employees' psychological well-being and organizational commitment (Huang & Zhou, 2022; Öztirak, 2023; Ahmed et al., 2024). Organizational ostracism often takes shape within the framework of power balances and social relationships at work; employees with strong social networks tend to receive more support and resources than those with weaker connections.

On the other hand, employees who are removed from social networks will also be isolated from corporate decision-making processes and business relationships. This situation causes employees to question their roles and values at work and can create a lack of self-confidence in the individual in the long term. Such exclusions not only negatively affect the employee's psychological state, but also affect job performance. Employees with low job satisfaction and commitment may tend to minimize their contributions to the business process (Alabri, 2022).

## ***2.2. Fear of Missing Out (FOMO)***

Fear of Missing Out is a concept that has become increasingly common in the modern digital age. The rapid growth of social media platforms and the need for constant connection

between individuals have led to the spread of this fear. First defined as "FOMO" (Fear of Missing Out), this phenomenon refers to individuals' fear of missing out on social or professional opportunities that other people experience and their anxiety about not being able to seize these opportunities (Przybylski, Murayama, DeHaan, & Gladwell, 2013). FOMO is evident not only in an individual's personal life but also in their experiences at work. Especially in an organizational context, employees may feel like they are falling behind while their colleagues are following developments. This can negatively affect both employees' job satisfaction and motivation (Elhai, Levine, Dvorak, & Hall, 2016). In the business world, FOMO can manifest itself as the fear of not being informed about innovations, missing out on development opportunities, and falling behind in social interactions (Brailovskaia, & Margraf, 2024).

The effects of FOMO on employees are further deepened by factors such as digital addiction, social media use, and the need to be constantly online. The rapid increase in changes in workplaces today and the rapid adoption of new technologies can increase this fear among employees, causing stress and anxiety. In addition, the effects of FOMO on individual job performance should not be ignored. Individuals may tend to work more due to the fear of missing out on the successes of others or opportunities at work, which can lead to burnout syndrome in the long term (Baker, Krieger, & LeRoy, 2016; Öztürk, 2023; Abu-Shanab et al., 2024).

As a result, FOMO is a phenomenon that can have serious consequences both individually and organizationally. Understanding the effects of this fear on employees is important in terms of managing social dynamics and individual performance in the workplace. FOMO can also be effective in workplaces, especially in the digital age, as a phenomenon related to the fear of missing out on social and professional opportunities (Yang et al., 2024). The widespread use of social media platforms in particular increases the need for individuals to be constantly connected to each other and follow developments. Wu and Zhou (2019) emphasize that FOMO, combined with the anxiety of falling behind in social interactions, can increase job stress and have negative consequences on individual performance. This situation can cause anxiety among employees and negatively affect job satisfaction (Elhai et al., 2016).

### *2.3. Intention to Leave Employment*

Intrinsic turnover intention refers to the situation where employees develop a desire to voluntarily leave their jobs as a result of internal processes they experience at work. This concept occurs as a result of employees' emotional attachment to their jobs decreasing and their satisfaction levels at work decreasing. Job dissatisfaction, loss of motivation and weakening of organizational commitment are the main factors underlying intrinsic turnover intention. This type of turnover intention is related to the individual's own internal emotional and psychological states rather than external reasons. Intrinsic turnover intention begins with the individual losing interest and commitment to their jobs. Employees may develop such a tendency when they generally cannot find meaning in their jobs and think that their jobs do not provide them with sufficient personal or professional satisfaction. Intrinsic turnover intention refers to a process in which employees begin to accept the decision to leave their jobs mentally and emotionally, but have not yet actually left their jobs (Ferris, D., Brown, M., & Berry, J. 2023). During this process, the individual weakens their attachment to the workplace and gradually reduces their emotional investment in their jobs. At this point, it can be observed that the employee mentally leaves the workplace, but physically continues to work.

Intrinsic turnover intention is usually directly related to job dissatisfaction and workplace dissatisfaction. When an individual feels unvalued or unmotivated at work, their interest in their job may decrease, which can accelerate the intrinsic turnover process. In addition, lack of organizational support, problems with coworkers, insufficient career development opportunities, or excessive stress at work are among the factors that trigger intrinsic turnover intention (Brison, N., & Caesens, G. 2023). Therefore, intrinsic turnover intention is not only related to the individual's personal satisfaction level, but also closely related to the social and organizational dynamics at work.

When an employee develops intrinsic turnover intention, their productivity at work decreases and their commitment to their job weakens. Attitudes towards work become negative, performance decreases, and in the long run, employees begin to seriously consider leaving their job as an option. However, intrinsic turnover may not always result in actual turnover. Individuals may remain at work due to factors such as economic reasons, job security, or concerns about finding another job. In this case, although the employee is present at work, his/her emotional commitment to his/her job is significantly reduced and the

individual may tend to exhibit minimal performance (Gradisar, M., Woods, H. C., & Scott, 2019).

Intrinsic turnover intention can also have important psychological consequences for individuals. When employees do not feel valued at work or are not satisfied with their jobs, this can negatively affect their overall life satisfaction. Especially in modern working conditions where work life and personal life are intertwined, dissatisfaction and loss of motivation experienced at work can also threaten the psychological health of individuals. For example, job dissatisfaction and stress can lead to psychological problems such as depression, anxiety, and burnout in individuals (Budnick, Rogers, & Barber, 2020). As a result, intrinsic turnover intention is directly related to internal processes such as dissatisfaction, stress, and loss of motivation experienced by employees at work. This process weakens individuals' commitment to their jobs and may result in actual turnover in the long term. For employers, recognizing this situation in advance and developing strategies to increase employees' job satisfaction can prevent intrinsic turnover intention. Providing emotional and professional support to employees, increasing career development opportunities, and strengthening positive social relationships in the workplace play an important role in preventing intrinsic turnover intentions (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

### **3. Method**

#### ***3.1. Purpose of the Research***

The aim of the study is to reveal the relationship between organizational exclusion and FOMO and spiritual turnover intention. Understanding this relationship can guide employers to increase employee job satisfaction and reduce turnover rates. In addition, how FOMO has become more prevalent in the digitalized business world and how this situation affects employees' work lives is one of the main focuses of this study.

#### ***3.2. Universe and Sample***

The research universe consists of a total of 222,241 people working in the field of occupational health and safety according to the 2024 data of the General Directorate of Occupational Health and Safety of the Ministry of Labor and Social Security of Turkey, OHS KATIP. These people are categorized as Class A Occupational Safety Specialists (23,752 people), Class B Occupational Safety Specialists (28,275 people), Class C



Occupational Safety Specialists (94,294 people), Workplace Physicians (51,849 people) and Other Health Personnel (24,071 people).

A total of 507 occupational health and safety personnel were reached through Google form within the scope of the research. This sample aims to reflect the opinions and experiences of professionals working in the field of occupational health and safety.

### ***3.3. Ethics Committee Permission***

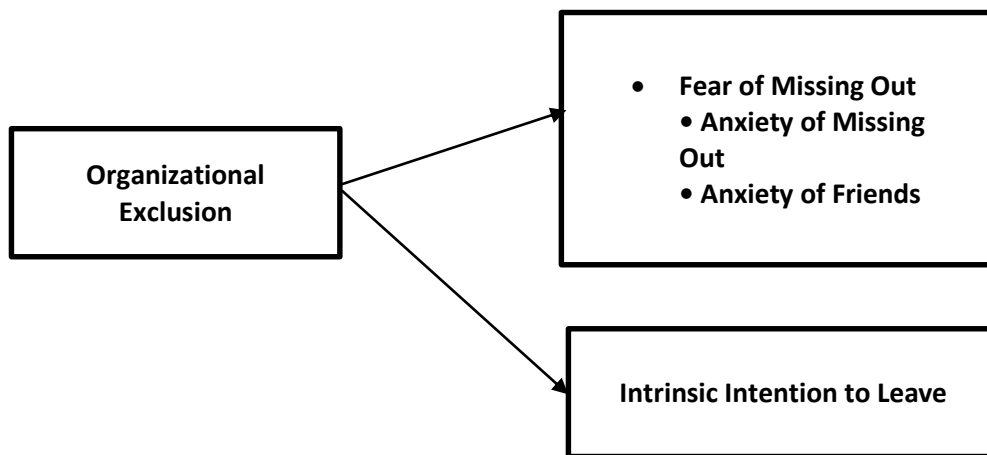
An ethics committee certificate was obtained for this study with the decision numbered 2024-05 dated 03.06.2024 of the Istanbul Esenyurt University Ethics Committee Commission.

### ***3.4. Research Model and Hypotheses***

The independent variables of the research are fear of missing out and intrinsic intention to leave the job, and the dependent variable is organizational ostracism. The model for this information is shown below.

**Figure 1.**

*Research Model*



**The hypotheses of the study are as follows:**

H1: Organizational exclusion is effective on fear of missing out.

H1a: Organizational exclusion is effective on anxiety of missing out.

H2a: Organizational exclusion is effective on anxiety about friends.

H2: Organizational exclusion is effective on internal turnover intention.



### **3.5. Scales Used in the Study**

A survey method is used in the study. The first part of the survey includes a personal information form. The personal information form includes questions about employees' gender, marital status, age, education level, status, experience at work, and working with the current manager.

The second part of the survey includes the "Organizational Exclusion Scale". The scale consists of 10 statements in total. This single-factor scale is a 5-point Likert scale type with options 1=Never, 5=Always. The scale was taken from Çalışkan and Pekkan's 2020 article. In the article, analyzes were made for two sample groups: the defense industry and the health sector. The Cronbach alpha coefficient for the defense industry sample group reliability analysis was determined as 0.942, and the Cronbach alpha coefficient for the health sector sample group reliability analysis was determined as 0.937. These rates show that the scale has high reliability. The variance rate explained in the factor analysis for the defense industry sample group was 65.76%, and the variance rate explained for the health sector sample group was 63.79%. It shows that the internal consistency of the scale is at an acceptable level.

The third part of the survey includes the "Fear of Missing Out" scale. This scale consists of a total of 10 statements. The scale was taken from the article published by Alat and Filizöz in 2021. In the article, 3 factors were first obtained, but since the 3rd factor consisted of 1 statement, it was not included in the analysis. The first factor of the scale is the anxiety of missing out and the second factor is the anxiety of friends. The scale is a 5-point Likert scale type with the options 1 = Strongly disagree 5 = Strongly agree. According to the results of the reliability analysis conducted in the article, the Cronbach alpha coefficient for the fear of missing out is 0.774. This result shows that the scale is quite reliable. The scale used in the last part of the survey is the "Internal Intention to Leave" scale. The scale consists of a total of 5 statements. The scale is a single-factor and has a 5-point Likert scale type with the options 1 = Strongly disagree 5 = Strongly agree. This scale was also taken from the article published by Alat and Filizöz in 2021. The Cronbach alpha coefficient obtained as a result of the reliability analysis of the scale was determined as 0.707. This result shows that the scale is quite reliable.

### ***3.6. Analyses Used in the Study***

Frequency and percentage distributions of demographic variables are obtained in the study. Independent group t test, one-way analysis of variance (ANOVA), Kruskal Wallis H and Mann Whitney U tests are used to test the mean score differences of scale variables (organizational exclusion, fear of missing out, anxiety about missing out and friends and internal turnover intention) according to demographic variables. Levene Homogeneity test is also used to determine homogeneity. Reliability analysis Cronbach alpha coefficient is used to determine the reliability of the scales used in the study. Mean and standard deviation are used to obtain descriptive statistics of the scales, and kurtosis and skewness descriptive statistics are used to test their closeness to normality. Confirmatory factor analysis from structural equation modeling is used to verify the internal consistency of the scales, and structural regression analysis is used to test the effect of organizational exclusion on fear of missing out and internal turnover intention. Linear regression analysis was conducted to determine the effect of organizational exclusion tendency on anxiety of missing out and anxiety about friends. SPSS 21 statistical package program and SPSS AMOS 21 graphic modeling program are used to perform the analyses used in the research and reach the results.

## **4. Findings**

### ***4.1. Findings Regarding Demographic Variables***

The frequency and percentage distributions of demographic questions regarding employees' gender, marital status, age, education level, status, seniority at work and length of service with the current manager are examined and the results are interpreted.

**Table 1.**

*Frequency and Percentage Distributions of Demographic Questions*

		N	%
<b>Gender</b>	Female	309	60,9%
	Male	198	39,1%
	Total	507	100,0%
<b>Marital Status</b>	Married	282	55,6%
	Single	225	44,4%
	Total	507	100,0%
<b>Age</b>	18-23 years	42	8,3%
	24-29 years	96	18,9%
	30-35 years	180	35,5%
	36-41 years	111	21,9%
	42 years and above	78	15,4%
	Total	507	100,0%
<b>Education Level</b>	Primary Education	3	0,6%
	Secondary Education	21	4,1%
	Associate Degree	54	10,7%
	Undergraduate	306	60,4%
	Postgraduate	123	24,3%
	Total	507	100,0%
<b>Status</b>	Manager/Supervisor	132	26,0%
	Civil Servant	357	70,4%
	Senior Manager	18	3,6%
	Total	507	100,0%
<b>Seniority in the Workplace</b>	1-5 years	255	50,3%
	6-10 years	135	26,6%
	11-15 years	51	10,1%
	16 years and above	66	13,0%
	Total	507	100,0%
<b>Term of Working with Current Manager</b>	1-5 years	411	81,1%
	6-10 years	60	11,8%
	11 years and above	36	7,1%
	Total	507	100,0%

Of the studies, 60.9% (n=309) were female, 39.1% (n=198) were male, 55.6% (n=282) were married, 44.4% (n=225) were single, 35.5% (n=180) were between the ages of 30-35, 21.9% (n=111) were between the ages of 36-41, 18.9% (n=96) were between the ages of 24-29, 15.4% (n=78) were 42 years old and above, 8.3% (n=42) were between the ages of 18-23, 60.4% (n=306) were undergraduate, 24.3% (n=123) were graduate, 10.7% (n=54) had an associate degree, and 4.1% (n=21) were secondary school graduates. 0.6% (n=3) are primary school graduates, 70.4% (n=357) are civil servants, 26.0% (n=132) are managers/supervisors and 3.6% (n=18) work as senior managers. 50.3% (n=255) of the participants have been working for 1-5 years, 26.6% (n=135) for 6-10 years, 13.0% (n=66)

for 16 years and above, 10.1% (n=51) for 11-15 years of experience in the workplace, 81.1% (n=411) for 1-5 years, 11.8% (n=60) for 6-10 years, and 7.1% (n=36) for 11 years and above.

#### **4.2. Findings Regarding Reliability Analysis**

In this section, Cronbach alpha coefficient is evaluated to determine the reliability of all scale variables (organizational exclusion, fear of missing out, anxiety about missing out, anxiety about friends, internal intention to leave the job). The results regarding the reliability analysis are interpreted depending on the alpha coefficient (Kalaycı, 2008):

If  $0.00 \leq \alpha < 0.40$ , the scale is not reliable,

If  $0.40 \leq \alpha < 0.60$ , the scale has low reliability,

If  $0.60 \leq \alpha < 0.80$ , the scale is quite reliable, and

If  $0.80 \leq \alpha < 1.00$ , the scale is a highly reliable scale.

**Table 2.**

*Cronbach Alpha Coefficients Regarding Reliability Analysis*

	<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>n</b>
<b>Organizational Exclusion Scale</b>	0,787	7
<b>Fear of Missing Out Scale</b>	0,773	8
<b>Anxiety of Missing Out Factor</b>	0,776	5
<b>Friend Anxiety Factor</b>	0,669	3
<b>Intrinsic Intention to Leave Scale</b>	0,681	5

The Cronbach alpha coefficient of the organizational exclusion scale was calculated as 0.787, the Cronbach alpha coefficient of the fear of missing out scale was 0.773, the Cronbach alpha coefficient of the anxiety of missing out factor was 0.776, the Cronbach alpha coefficient of the anxiety of friends factor was 0.669, and the Cronbach alpha coefficient of the internal intention to leave scale was 0.681. These results show that the scales and factor expressions are quite reliable (Kalaycı, 2008).

#### **4.3. Findings Regarding Descriptive Statistics of Scale Variables**

Descriptive statistics values including organizational exclusion, fear of missing out, anxiety of missing out, friendship anxiety and internal intention to leave mean scores, standard deviation values, skewness and kurtosis statistics are examined in this section.

**Table 3.**

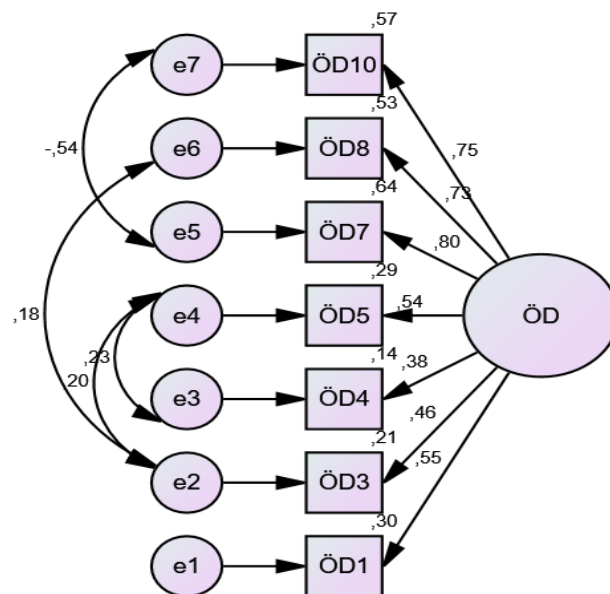
*Findings Regarding Descriptive Statistics*

	Mean	Mean Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
			Statistics	Std. Error	Statistics	Std. Error
<b>Organizational Ostracism Scale</b>	3,444	0,934	-0,428	0,108	-0,442	0,217
<b>Fear of Missing Out Scale</b>	2,509	0,669	0,097	0,108	0,021	0,217
<b>Anxiety of Missing Out Factor</b>	1,948	0,720	0,634	0,108	0,227	0,217
<b>Friendship Anxiety Factor</b>	3,444	0,934	-0,428	0,108	-0,442	0,217
<b>Intrinsic Intention to Leave Scale</b>	2,969	0,827	-0,336	0,108	-0,040	0,217

When the organizational exclusion scale average is examined, there is an indecision about the existence of organizational exclusion behavior towards employees ( $=3.444\pm 0.934$ ). When the fear of missing out scale average is evaluated, it is seen that employees are indecisive about the existence of the fear of missing out behavior in the workplace ( $=2.509\pm 0.669$ ). When the anxiety factor average score is evaluated, it is concluded that employees do not have anxiety about missing out ( $=1.948\pm 0.720$ ), and it is also seen that they are indecisive about the existence of anxiety about friends ( $=3.444\pm 0.934$ ). When the intrinsic turnover intention scale average score is examined, employees' intrinsic turnover intention is also at the indecisive level ( $=2.969\pm 0.827$ ). Kurtosis and skewness values are used to determine the closeness of all variables to the normal distribution. All scale variables are between  $\pm 1$ . This result shows that all variables are close to the normal distribution and parametric tests should be used to test the hypotheses.

**Figure 2.**

*Organizational Exclusion Scale Single Factor Confirmatory Factor Analysis Model*



The model created in the confirmatory factor analysis process of the organizational ostracism scale (ÖD) is determined as a single-factor model. This scale has 7 observable variables (ÖD1, ÖD3, ÖD4, ÖD5, ÖD7, ÖD8, ÖD10).

**Table 4.**

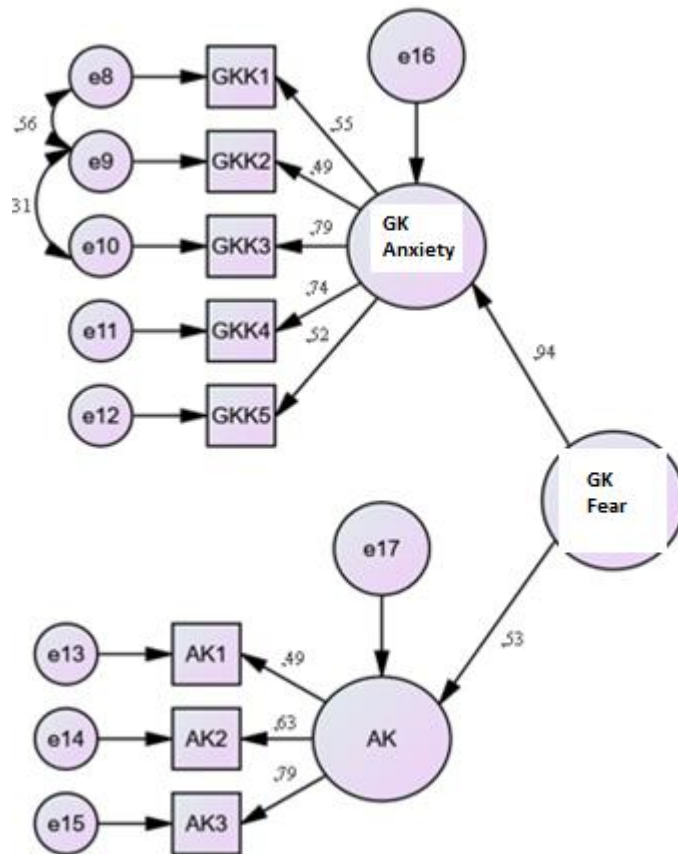
*Model Fit Indices of Organizational Exclusion Scale*

Fit Indexes	Fit Indexes Calculated	Fit Indexes
$\chi^2/sd \leq 3$	1,220	
$0,95 \leq NFI$	0,987	
$0,90 \leq GFI$	0,993	
$RMSEA \leq 0,05$	0,021	
$RMR \leq 0,05$	0,004	

The overall fit of the model is included in the good fit indices. Comparable fit indices (NFI, RMSEA) are included in the good fit values, absolute fit index (GFI) is included in the good fit index. Residual based fit index (RMR) is among the good fit indices.

**Figure 2.**

*Second-Level Multifactorial Model of the Fear of Missing Out Scale*



The model resulting from the confirmatory factor analysis of the fear of missing out scale is a second-level multifactorial model consisting of two factors. The first factor is the anxiety of missing out and consists of 5 observable variables (GKK1, GKK2, GKK3, GKK4, GKK5). The second factor is the friendship anxiety factor and consists of 3 observable variables (AK1, AK2, AK3).

**Table 5.**

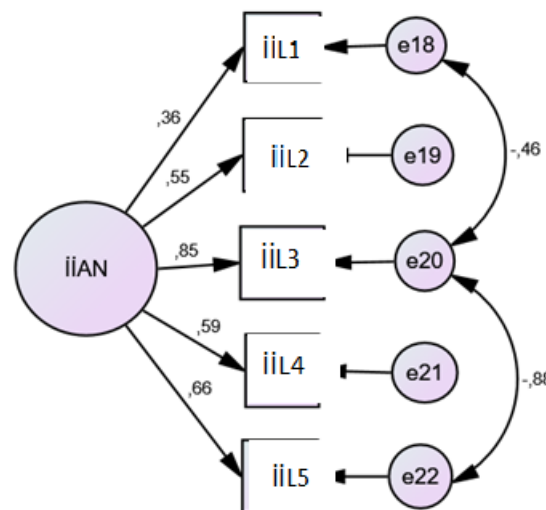
*Model Fit Indices of the Fear of Missing Out Scale*

Fit Indexes	Fit Indexes Calculated
$\chi^2/sd \leq 3$	2,726
$0,95 \leq NFI$	0,966
$0,90 \leq GFI$	0,979
$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,058
$RMR \leq 0,05$	0,034

The overall fit of the model is included in the goodness of fit indices. Comparable fit indices (NFI) and absolute fit index (GFI) are included in the goodness of fit index. Other comparable fit index (RMSEA) is included in the acceptable fit indices. Residual based fit index (RMR) is also among the goodness of fit indices.

**Figure 3.**

*Single Factor Confirmatory Factor Analysis Model of the Intrinsic Intention to Leave Scale*



The model resulting from the confirmatory factor analysis of the intrinsic intention to leave scale is a single factor model. There are 5 observable variables in the model (iiL1, iiL2, iiL3, iiL4, iiL5).

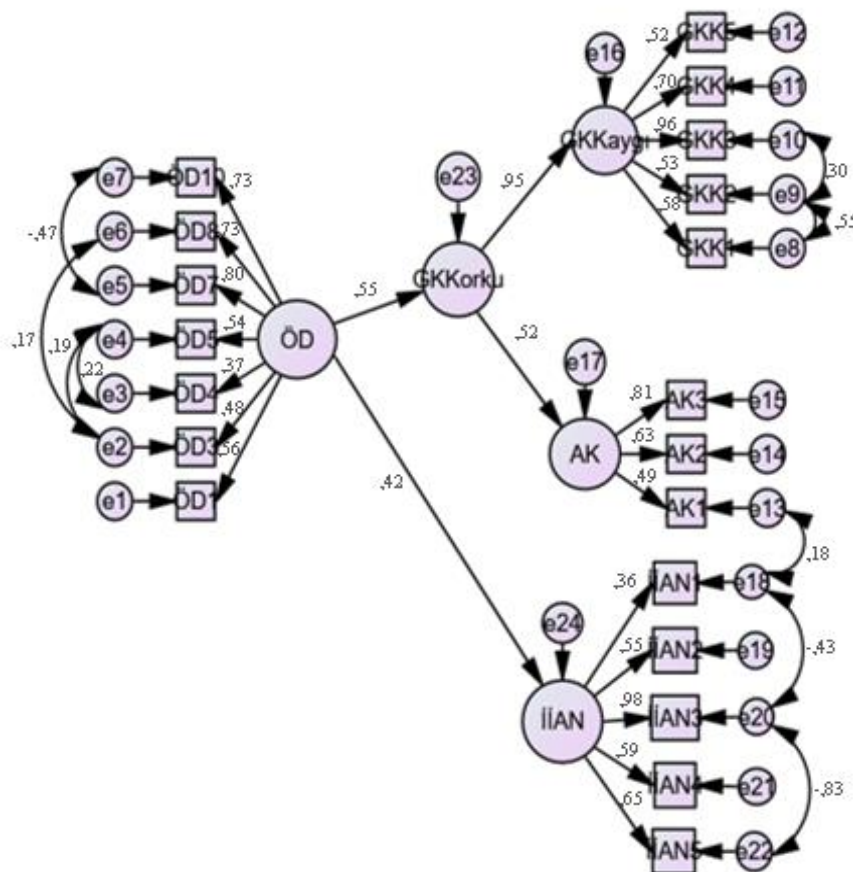
**Table 6.***Model Fit Indices of the Intrinsic Intention to Leave Scale*

Fit Indexes	Fit Indexes Calculated
$\chi^2/sd \leq 3$	0,774
$0,95 \leq NFI$	0,995
$0,90 \leq GFI$	0,998
$RMSEA \leq 0,05$	0,000
$RMR \leq 0,05$	0,019

The overall fit of the model is included in the goodness of fit indices. Comparable fit indices (NFI, RMSEA) and absolute fit index (GFI) are included in the goodness of fit index. Residual based fit index (RMR) is also among the goodness of fit indices.

**Figure 4.**

*Structural Regression Model of the Effect of Organizational Exclusion on Fear of Missing Out and Intrinsic Turnover Intention*



The model showing the effect of organizational exclusion on fear of missing out and intrinsic turnover intention as a result of structural regression analysis from structural equation modeling is shown above.



**Table 7.**

*Model Fit Indexes of the Effect of Organizational Exclusion on Fear of Missing Out and Intrinsic Turnover Intention*

Fit Indexes	Fit Indexes Calculated Fit Indexes
$\chi^2/sd \leq 3$	2,162
$0,90 \leq NFI \leq 0,94$	0,902
$0,90 \leq GFI$	0,941
$RMSEA \leq 0,05$	0,048
$RMR \leq 0,05$	0,044

The overall fit of the structural effect model is within the good fit indexes. While the comparable fit indexes (NFI) are within the acceptable fit values, the absolute fit index (GFI) is included in the good fit index. The other acceptable fit indexes (RMSEA) and the residual based fit index (RMR) are among the good fit indexes.

**Table 8.**

*Regression Coefficients and Significance of the Effect of Organizational Exclusion on Fear of Missing Out and Internal Turnover Intention*

		Standardized Beta	Unstandardized Beta	Standard Error	p
GKFear	<--- ÖD	0,549	0,982	0,132	0,000
İİAN	<--- ÖD	0,421	0,621	0,118	0,000

Organizational ostracism has an effect on fear of missing out ( $p=0.000 \leq 0.01$ ) and intrinsic turnover intention ( $p=0.000 \leq 0.01$ ). Organizational ostracism has an effect of 55% on fear of missing out and 42% on intrinsic turnover intention.

#### **4.4. Findings Regarding Difference Tests**

Parametric and nonparametric tests are used to determine whether there is a statistically significant difference between the mean scores of organizational ostracism, fear and anxiety of missing out, friendship anxiety and intrinsic turnover intention according to demographic variables.

**Table 9.***Independent Group T-Test Results for Differences in Scale Variables According to Gender*

	<b>Gender</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Organizational Exclusion</b>	Female	309	3,482	0,889	1,157	0,248
	Male	198	3,384	1,001		
<b>Fear of Missing Out</b>	Female	309	2,568	0,670	<b>2,497</b>	<b>0,013</b>
	Male	198	2,417	0,659		
<b>Anxiety of Missing Out</b>	Female	309	2,019	0,734	<b>2,811</b>	<b>0,005</b>
	Male	198	1,836	0,685		
<b>Friendship Anxiety</b>	Female	309	3,482	0,889	1,157	0,248
	Male	198	3,384	1,001		
<b>Intrinsic Intention to Leave</b>	Female	309	3,002	0,775	1,077	0,282
	Male	198	2,918	0,901		

There is no statistically significant difference between the mean scores of organizational exclusion ( $p=0.248 \geq 0.05$ ), friendship anxiety ( $p=0.248 \geq 0.05$ ) and internal turnover intention ( $p=0.282 \geq 0.05$ ) according to gender. There is a statistically significant difference between the fear of missing out ( $p=0.013 \leq 0.05$ ) and fear of missing out ( $p=0.005 \leq 0.01$ ) according to gender variable. When we look at which gender group there is a difference according to their mean scores, women have more fear of missing out and anxiety.

**Table 10.***Independent Group T-Test Results Regarding the Differences in Scale Variables According to Marital Status*

	<b>Marital status</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Organizational Exclusion</b>	Married	282	3,454	0,967	0,275	0,783
	Single	225	3,431	0,894		
<b>Fear of Missing Out</b>	Married	282	2,545	0,704	1,370	0,171
	Single	225	2,463	0,621		
<b>Anxiety of Missing Out</b>	Married	282	2,000	0,727	1,827	0,068
	Single	225	1,883	0,708		
<b>Friendship Anxiety</b>	Married	282	3,454	0,967	0,275	0,783
	Single	225	3,431	0,894		
<b>Intrinsic Intention to Leave</b>	Married	282	3,017	0,847	1,458	0,145
	Single	225	2,909	0,799		

There is no statistically significant difference between the mean scores of organizational exclusion, fear of missing out, anxiety about missing out, friendship anxiety and intrinsic intention to leave according to marital status ( $p \geq 0.05$ ).

**Table 11.**

*ANOVA Test Results for Differences in Scale Variables According to Age Variable*

	Age	n	Mean	Std. Deviation	Levene Homogeneity Test		ANOVA		Multiple Comparison	
					F	P	F	P		
<b>Organizational Exclusion</b>	18-23 years old (1)	42	3,667	0,826	1,820	0,124	3,577	0,007	Scheffe	(2-4)
	24-29 years old (2)	96	3,167	1,016						
	30-35 years old (3)	180	3,467	0,948						
	36-41 years old (4)	111	3,595	0,874						
	42 years and older (5)	78	3,397	0,873						
	Total	507	3,444	0,934						
<b>Fear of Missing Out</b>	18-23 years old	42	2,732	0,691	4,709	0,001	1,694	0,150	-	-
	24-29 years old	96	2,414	0,777						
	30-35 years old	180	2,498	0,691						
	36-41 years old	111	2,527	0,628						
	42 years and older	78	2,505	0,480						
	Total	507	2,509	0,669						
<b>Fear of Missing Out</b>	18-23 years old	42	2,171	0,976	10,568	0,000	1,329	0,258	-	-
	24-29 years old	96	1,963	0,786						
	30-35 years old	180	1,917	0,695						
	36-41 years old	111	1,886	0,709						
	42 years and older	78	1,969	0,511						
	Total	507	1,948	0,720						
<b>Friendship Anxiety</b>	18-23 years old (1)	42	3,667	0,826	1,820	0,124	3,577	0,007	Scheffe	(2-4)
	24-29 years old (2)	96	3,167	1,016						
	30-35 years old (3)	180	3,467	0,948						
	36-41 years old (4)	111	3,595	0,874						
	42 years and older (5)	78	3,397	0,873						
	Total	507	3,444	0,934						
<b>Friendship Anxiety</b>	18-23 years old (1)	42	2,871	0,615	6,151	0,000	2,781	0,026	Tamhane	-
	24-29 years old (2)	96	2,881	1,019						
	30-35 years old (3)	180	3,077	0,798						
	36-41 years old (4)	111	2,811	0,878						
	42 years and older (5)	78	3,108	0,578						
	Total	507	2,969	0,827						

No statistically significant difference was found between the mean scores of fear of missing out and anxiety about missing out according to the age variable ( $p \geq 0.05$ ). There is a statistically significant difference between the mean scores of organizational exclusion ( $p = 0.007 \leq 0.01$ ), friendship anxiety ( $p = 0.007 \leq 0.01$ ), and intrinsic turnover intention ( $p = 0.026 \leq 0.05$ ) according to age. In order to test the age group in which the scale variables that show significant differences according to the age variable differ, the Scheffe model is examined for those with a value greater than 0.05, and the Tamhane model results are examined for those with a value less than 0.05. When the age group in which the mean scores of organizational exclusion differ are examined, it is seen that employees between the ages

of 36-41 are exposed to organizational exclusion more than employees between the ages of 24-29. When we look at the age groups in which the average friendship anxiety scores differ, it was determined that employees between the ages of 36-41 experienced more friendship anxiety at work than employees between the ages of 24-29. It was determined that the intrinsic intention to leave did not differ by age group.

**Table 12.**

*Kruskal Wallis H Test Results Regarding the Differences in Scale Variables According to Education Level*

	Education Level	n	Mean	Std. Deviation	Kruskal Wallis H Test		Mann Whitney U Test for Intergroup Differences
					X2	p	
<b>Organizational Exclusion</b>	Primary Education	3	1,143	0,000	7,937	4,623	-
	Secondary Education	21	1,408	0,479			
	Associate Degree	54	1,159	0,214			
	Undergraduate	306	1,259	0,301			
	Postgraduate	123	1,258	0,331			
	Total	507	1,254	0,311			
<b>Fear of Missing Out</b>	Primary Education (1)	3	1,500	0,000	17,003	0,002	(1-2) (1-3) (1-4) (1-5) (2-5) (4-5)
	Secondary Education (2)	21	2,464	0,762			
	Associate Degree (3)	54	2,486	0,765			
	Undergraduate (4)	306	2,472	0,660			
	Postgraduate (5)	123	2,643	0,608			
	Total	507	2,509	0,669			
<b>Anxiety of Missing Out Anxiety of Friendship Anxiety of Missing Out</b>	Primary Education (1)	3	1,000	0,000	19,721	0,001	(1-3) (1-4) (1-5) (3-5) (4-5)
	Secondary Education (2)	21	2,029	0,926			
	Associate Degree (3)	54	1,900	0,744			
	Undergraduate (4)	306	1,892	0,708			
	Postgraduate (5)	123	2,117	0,676			
	Total	507	1,948	0,720			
<b>Friendship Anxiety Anxiety of Missing Out</b>	Primary Education	3	2,333	0,000	7,401	0,116	
	Secondary Education	21	3,190	0,928			
	Associate Degree	54	3,463	1,010			
	Undergraduate	306	3,438	0,924			
	Postgraduate	123	3,520	0,923			
	Total	507	3,444	0,934			
<b>Friendship Anxiety</b>	Primary Education	3	3,600	0,000	0,094	0,328	
	Secondary Education	21	3,171	0,541			
	Associate Degree	54	2,944	0,775			
	Undergraduate	306	3,006	0,781			
	Postgraduate	123	2,839	0,982			
	Total	507	2,969	0,827			

No statistically significant difference was found between the mean scores of organizational exclusion, anxiety about friends and internal turnover intention according to the level of education ( $p \geq 0.05$ ). A statistically significant difference was found between the mean scores of fear of missing out ( $p = 0.002 \leq 0.01$ ) and anxiety about missing out ( $p = 0.001 \leq 0.01$ ) according to the level of education. Mann Whitney U test was conducted to determine which

level of education experienced fear and anxiety about missing out. The purpose of this test is that the n value is less than 30 among the education level groups. As a result of this test, employees with secondary school, associate's degree, undergraduate and postgraduate degrees have more fear of missing out than employees with primary school degrees, and employees with postgraduate degrees have more fear of missing out than employees with secondary school and undergraduate degrees. Associate's degree, undergraduate and postgraduate degrees have more anxiety about missing out than employees with primary school degrees, and employees with postgraduate degrees have more anxiety about missing out than employees with associate's degree and undergraduate degrees.

**Table 13.**

*Kruskal Wallis H Test Results for Differences in Scale Variables According to Status*

	Status	n	Mean	Std. Deviation	Kruskal Wallis H Testi		Mann Whitney U Test for Intergroup Differences
					X2	p	
<b>Organizational Exclusion</b>	Manager/Supervisor (1)	132	1,211	0,236	5,106	0,078	-
	Clerk (2)	357	1,276	0,337			
	Senior Manager (3)	18	1,119	0,178			
	Total	507	1,254	0,311			
<b>Fear of Missing Out</b>	Manager/Supervisor (1)	132	2,409	0,639	20,675	0,000	(2-3)
	Clerk (2)	357	2,559	0,666			
	Senior Manager (3)	18	2,250	0,824			
	Total	507	2,509	0,669			
<b>Anxiety About Missing Out on Developments</b>	Manager/Supervisor (1)	132	1,873	0,655	6,286	0,043	(1-3) (2-3)
	Clerk (2)	357	2,005	0,723			
	Senior Manager (3)	18	1,367	0,844			
	Total	507	1,948	0,720			
<b>Friendship Anxiety</b>	Manager/Supervisor (1)	132	3,303	0,870	26,319	0,000	(1-2)
	Clerk (2)	357	3,482	0,945			
	Senior Manager (3)	18	3,722	1,092			
	Total	507	3,444	0,934			
<b>Intrinsic Intention to Leave</b>	Manager/Supervisor (1)	132	2,964	0,863	10,239	0,006	(1-2) (1-3) (2-3)
	Clerk (2)	357	3,017	0,803			
	Senior Manager (3)	18	2,067	0,439			
	Total	507	2,969	0,827			

There is no statistically significant difference between the average scores of organizational exclusion according to the status of the employees ( $p \geq 0.05$ ). There is a statistically significant difference between the average scores of fear of missing out ( $p = 0.000 \leq 0.01$ ), anxiety about missing out ( $p = 0.043 \leq 0.05$ ), friendship anxiety ( $p = 0.000 \leq 0.01$ ), and intrinsic turnover intention ( $p = 0.006 \leq 0.01$ ) according to the status. According to the results of the differences between the Mann Whitney U status groups, employees who are civil servants have higher fear of missing out than their senior managers, and employees who are managers/supervisors and civil servants have higher anxiety about missing out than their

senior managers. Civil servants have higher friendship anxiety than managers/supervisors. Civil servants have higher intrinsic turnover intention than managers/supervisors and senior managers, and managers/supervisors have higher intrinsic turnover intention than senior managers.

**Table 14.**

*ANOVA Test Results for Differences in Scale Variables According to Seniority in the Workplace*

	Seniority at Work	n	Mean	Std. Deviation	Levene Homogeneity Test		ANOVA		Multiple Comparison Test	
					F	P	F	p		
<b>Organizational Exclusion</b>	1-5 years (1)	255	1,247	0,279						
	6-10 years (2)	135	1,187	0,222						
	11-15 years (3)	51	1,403	0,446	16,129	0,000	<b>6,689</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(2-3)
	16 years and above (4)	66	1,299	0,409						
	Total	507	1,254	0,311						
<b>Anxiety of Missing Out</b>	1-5 years (1)	255	2,493	0,603						
	6-10 years (2)	135	2,686	0,784						
	11-15 years (3)	51	2,537	0,582	3,932	0,009	<b>8,694</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-4) (2-4) (3-4)
	16 years and above (4)	66	2,188	0,601						
	Total	507	2,509	0,669						
<b>Anxiety About Missing Out on Developments</b>	1-5 years (1)	255	1,925	0,677						
	6-10 years (2)	135	2,142	0,821						
	11-15 years (3)	51	1,929	0,592	2,154	0,093	<b>7,289</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2) (2-4)
	16 years and above (4)	66	1,655	0,646						
	Total	507	1,948	0,720						
<b>Friendship Anxiety</b>	1-5 years (1)	255	3,439	0,865						
	6-10 years (2)	135	3,593	0,995						
	11-15 years (3)	51	3,549	0,931	1,492	0,216	<b>4,881</b>	<b>0,002</b>	Scheffe	(1-4) (2-4)
	16 years and above (4)	66	3,076	0,987						
	Total	507	3,444	0,934						
<b>Intrinsic Intention to Leave</b>	1-5 years (1)	255	2,929	0,855						
	6-10 years (2)	135	3,138	0,773						
	11-15 years (3)	51	2,741	0,870	1,040	0,375	<b>3,414</b>	<b>0,017</b>	Scheffe	(2-3)
	16 years and above (4)	66	2,955	0,739						
	Total	507	2,969	0,827						

There is a statistically significant difference between the mean scores of organizational exclusion ( $p=0.000\leq 0.01$ ), fear of missing out ( $p=0.000\leq 0.01$ ), anxiety about missing out ( $p=0.000\leq 0.01$ ), friendship anxiety ( $p=0.002\leq 0.01$ ) and internal intention to leave the workplace ( $p=0.017\leq 0.05$ ) according to seniority in the workplace. When the p values of the Levene homogeneity test are examined, since the mean distribution of the results greater than 0.05 is homogeneous, the Tamhane model is used as a multiple comparison model for the mean scores of organizational exclusion and fear of missing out according to seniority groups in the workplace. The Scheffe model is used for other significant results. According to the mean scores of organizational exclusion, those who have worked in the workplace for

11-15 years are more excluded from their organizations than those who have worked for 6-10 years. Those who have worked for 1-5 years, 6-10 years and 11-15 years have a higher fear of missing out than those who have worked for 16 years and above. Those who have worked for 6-10 years have a higher fear of missing out than those who have worked for 1-5 years and those who have worked for 6-10 years have a higher fear of missing out than those who have worked for 16 years and above. Those who have worked for 1-5 years and those who have worked for 6-10 years have a higher friendship anxiety than those who have worked for 16 years and above. Those who have worked for 6-10 years have a higher intrinsic turnover intention than those who have worked for 11-15 years.

**Table 15.**

*ANOVA Test Results Regarding the Differences in Scale Variables According to the Working Time with the Current Manager*

Working Time with Current Manager	n	Mean	Std. Dev.	Levene Homogeneity Test		ANOVA		Multiple Comparison Test		
				F	p	F	p			
<b>Organizational Exclusion</b>	1-5 years (1)	411	1,250	0,300	14,977	0,000	13,666	0,000	Tamhane	(1-2) (1-3) (2-3)
	6-10 years (2)	60	1,143	0,209						
	11 years and above (3)	36	1,476	0,452						
	Total	507	1,254	0,311						
<b>Fear of Missing Out</b>	1-5 years	411	2,501	0,661	0,494	0,610	0,211	0,810	-	-
	6-10 years	60	2,525	0,731						
	11 years and above	36	2,573	0,668						
	Total	507	2,509	0,669						
<b>Fear of Missing Out</b>	1-5 years	411	1,950	0,707	0,226	0,798	0,021	0,979	-	-
	6-10 years	60	1,930	0,812						
	11 years and above	36	1,950	0,727						
	Total	507	1,948	0,720						
<b>Friendship Anxiety</b>	1-5 years	411	3,418	0,935	1,267	0,283	0,910	0,403	-	-
	6-10 years	60	3,517	0,873						
	11 years and above	36	3,611	1,022						
	Total	507	3,444	0,934						
<b>Intrinsic Intention to Leave</b>	1-5 years	411	2,980	0,818	0,562	0,570	0,195	0,823	-	-
	6-10 years	60	2,910	0,880						
	11 years and above	36	2,950	0,853						
	Total	507	2,969	0,827						

There is no statistically significant difference between the mean scores of fear of missing out and anxiety, friendship anxiety and internal turnover intention according to the length of service with the current manager ( $p \geq 0.05$ ). A statistically significant difference was determined between the mean scores of organizational exclusion according to the length of

service with the current manager ( $p=0.000\leq 0.01$ ). When the Levene test result was examined, since the distribution was not homogeneous, the Tamhane model was used for multiple comparisons. When the result of this model was examined, it was determined that those who worked with the current manager for 1-5 years had a higher mean score difference than those who worked for 6-10 years, and those who worked for 11 years and above had a higher organizational exclusion than those who worked for 1-5 years and 6-10 years.

#### 4.5. Linear Regression Analysis

Regression analysis is performed to determine the effect of the independent variable on the dependent variable. In this section, the effect of organizational exclusion tendency on the anxiety of missing out and friendship anxiety is examined.

**Table 16.**

Effect of Organizational Exclusion Tendency on the Anxiety of Missing Out

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	P
	B	Std. Mistake	Beta		
Anxiety of Missing Out on Developments (Still)	0,829	0,123		6,759	0,000
Organizational Exclusion	0,893	0,095	0,386	9,406	0,000

\*Corrected R2= 0,147 F=88,467 p=0,000

The model regarding the effect of organizational exclusion tendency on development missing anxiety is significant ( $p=0.000\leq 0.01$ ). Organizational exclusion tendency has an effect on development missing anxiety ( $p=0.000\leq 0.01$ ). A one-unit change in organizational exclusion tendency provides a 15% change in the effect on development missing anxiety. 39% of organizational exclusion tendency affects development missing anxiety.

**Table 17.**

Effect of Organizational Exclusion Tendency on Friendship Anxiety

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	T	p
	B	Std. Mistake	Beta		
Friendship Anxiety (Still)	2,960	0,171		17,306	0,000
Organizational Exclusion	0,386	0,132	0,129	2,915	0,004

\*Corrected R2=0,015 F=8,499 p=0,004



The model regarding the effect of organizational exclusion tendency on friendship anxiety is significant ( $p=0.004\leq 0.01$ ). Organizational exclusion tendency has an effect on friendship anxiety ( $p=0.004\leq 0.01$ ). A one-unit change in organizational exclusion tendency provides a 2% change in the effect on friendship anxiety. 13% of organizational exclusion tendency affects friendship anxiety.

## **5. Conclusion and Discussion**

An organization is an institution where human relations, competition, solidarity, cooperation and conflict occur within a social structure and a structure established to achieve a common goal. Within this structure, the need for organizations to create the necessary regulations and innovations to adapt to the rapid developments and changes in today's business management field arises. These requirements have recently led to an increase in interest in employee-focused practices. The experience of organizational exclusion in employees, internal tendencies towards leaving the job, and the fear of missing out on progress in both social and business life are among the concepts that organizations should pay attention to. In this direction, the purpose of the research is to determine whether organizational exclusion has an effect on employees' fear of missing out on developments and internal intention to leave. As a result of the structural regression analysis from the structural equation modeling conducted to determine the effects of the variables in the research on each other; organizational exclusion tendency has an effect on fear of missing out on developments and internal intention to leave the job. Hypothesis H2 is accepted. Organizational exclusion tendency has an effect on fear of missing out on developments. Therefore, hypothesis H1 is accepted. It has also been determined that organizational exclusion tendency has an effect on employees' anxiety of missing out on developments and friendship anxiety. Thus, hypotheses H1a and H1b are also accepted.

Women have high fear of missing out and anxiety. People who have worked for 11-15 years have a higher tendency to be excluded from their organizations compared to those who have worked for 6-10 years. Those who have worked for 1-5 years, 6-10 years and 11-15 years have a higher fear of missing out than those who have worked for 16 years and above. Those who have worked for 6-10 years have a higher fear of missing out than those who have worked for 1-5 years, and those who have worked for 6-10 years have a higher fear of missing out than those who have worked for 16 years and above. Those who have worked for 1-5 years and 6-10 years have a higher friendship anxiety than those who have worked

for 16 years and above. Those who have worked for 6-10 years have a higher intrinsic turnover intention than those who have worked for 11-15 years. It has been determined that those who have worked with the current manager for 1-5 years have a higher mean score difference than those who have worked for 6-10 years, and those who have worked for 11 years and above have a higher organizational exclusion. Civil servant employees have a higher fear of missing out than their senior managers, and managers/supervisors and civil servant employees have a higher concern about missing out than their senior managers. Civil servant employees have more friendship anxiety than managers/supervisors. Civil servant employees have a higher intrinsic turnover intention than managers/supervisors and senior managers, and managers/supervisors have a higher concern about missing out. Employees with secondary education, associate's degree, bachelor's degree and postgraduate degrees have a higher fear of missing out than employees with primary school degrees, and employees with postgraduate degrees have a higher concern about missing out than employees with secondary education and bachelor's degree. Associate's degree, bachelor's degree and postgraduate degrees have a higher concern about missing out than employees with primary school degrees, and employees with postgraduate degrees have a higher concern about missing out than employees with associate's degree and bachelor's degree. It is observed that employees between the ages of 36-41 are exposed to organizational exclusion compared to employees between the ages of 24-29. When we look at the age groups in which the average friendship anxiety scores differ, it has been determined that employees between the ages of 36-41 experience more friendship anxiety at work than employees between the ages of 24-29. It has been determined that the intrinsic intention to leave the job does not differ by age group.

Pang & Quan (2024) This study delves into the psychological ramifications of FOMO, emphasizing its detrimental influence on psychological well-being. The authors highlight the moderating roles of self-presentation, upward contrast, and social media stalking, suggesting that individuals' self-presentation styles and their social media behaviors can amplify or mitigate the negative effects of FOMO. This adds a nuanced layer to understanding FOMO, indicating that personal and social factors significantly affect its psychological impact. Gao & Shao (2024) This systematic literature review addresses the broader implications of problematic social media use on employee outcomes, linking it to FOMO. By synthesizing existing research, the authors illustrate how FOMO contributes to negative employee experiences, such as decreased productivity and job satisfaction. This

article provides a macro perspective on the issue, highlighting the systemic impact of social media dynamics on workplace performance and employee mental health. Budnick, Rogers, & Barber (2020) This research specifically investigates FOMO within the workplace, weighing its costs and benefits on employee health and motivation. The authors argue that while FOMO can spur motivation and engagement, it also risks leading to burnout and stress. Their findings bridge the individual and organizational perspectives, underscoring the complexity of FOMO as both a motivator and a potential source of employee distress.

Willey (2021) Willey's exploratory case study examines the relationship between social media use and ostracism, framing FOMO within the context of social exclusion. This qualitative approach provides rich insights into how FOMO manifests in social interactions, particularly in environments where social media exacerbates feelings of exclusion. The findings suggest that FOMO not only affects individual mental health but can also disrupt team dynamics and cohesion in workplaces. Ng (2021) Ng's doctoral dissertation explores FOMO from a consumer perspective, examining its antecedents and consequences. While the focus is not exclusively on the workplace, the insights gleaned regarding consumer behavior and emotional responses can be extrapolated to understand FOMO in professional settings. Ng's work indicates that FOMO drives consumers to engage in behaviors that can mirror workplace dynamics, such as competition and comparison among peers.

Alutaybi (2020) This dissertation proposes engineering social media as a strategy to mitigate FOMO, offering practical solutions for its impact. By focusing on intervention strategies, Alutaybi contributes a forward-thinking approach that contrasts with the predominantly analytical nature of the other articles. This work emphasizes the potential for organizations to actively counteract FOMO's negative effects through strategic social media management.

Together, these articles present a comprehensive view of FOMO's multifaceted nature, highlighting its implications for psychological well-being, workplace dynamics, and social interactions. While Pang & Quan focus on individual psychological impacts moderated by social behaviors, Gao & Shao provide a broader context of how these dynamics play out in organizational settings. Budnick et al. introduce the dual nature of FOMO as a motivator and a stressor, reinforcing the need for a balanced understanding of its effects. Willey's focus on ostracism adds depth to the discussion, illustrating how social media can intensify feelings of exclusion, which may be particularly detrimental in team environments. Ng's consumer-

oriented perspective complements this by revealing the competitive nature of FOMO, while Alutaybi's engineering solutions propose actionable strategies to combat its adverse effects.

In conclusion, these studies collectively underscore the complexity of FOMO as a phenomenon that intertwines individual psychology with broader social and organizational contexts. Future research could further explore integrative frameworks that address both the causes and consequences of FOMO in various environments, aiming to develop holistic strategies for mitigating its negative impacts.

### ***5.1. Suggestions***

Organizational exclusion has become an issue that organizations need to address carefully due to the negative effects on employees' fear of missing out and their intrinsic intention to quit. In this context, considering the exclusion tendencies of female employees and individuals with 11-15 years of experience, it is important for managers to develop strategies specific to these groups. Programs and support mechanisms that will strengthen employees' social relationships should be created; in addition, a culture that encourages knowledge sharing should be created by building bridges between employees with different levels of experience. The differences in anxiety about missing out and friendship anxiety observed according to education level necessitate the provision of supportive environments for employees with higher levels of education. Age-specific mentoring programs and social events should be organized, taking into account age differences and concerns related to age groups among employees. In this way, the effects of organizational exclusion can be minimized, while employee motivation and commitment can be increased.

### ***5.2. Recommendations to Institutions***

The successful enhancement of occupational health and safety (OHS) within an organization hinges on several critical initiatives. First, the implementation of regular training programs is essential to ensure that employees remain aware of potential risks and cultivate safe working habits. These trainings must be continuously updated to reflect the latest best practices and methodologies, thereby reinforcing the importance of safety in the workplace. Additionally, systematic risk assessment plays a pivotal role; institutions should conduct regular evaluations to identify, analyze, and prioritize hazards, ultimately determining effective control measures to mitigate these risks. Establishing open communication channels is equally vital, as these platforms allow employees to voice their safety concerns

and suggestions, fostering a culture of safety that encourages proactive thinking about workplace hazards. Collaborating with occupational health experts and safety engineers further strengthens this culture, as regular health assessments and expert insights are invaluable in shaping effective health and safety policies tailored to the unique needs of the workforce. Finally, the preparation of comprehensive emergency plans is crucial; institutions must develop and routinely update these plans, ensuring that employees are well-informed and prepared for potential emergencies. Conducting regular emergency drills is also essential, as they provide practical experience and reinforce the organization's commitment to maintaining a safe and responsive work environment.

### ***5.3. Recommendations for Managers***

Creating a safe working environment is significantly influenced by managerial actions, particularly through setting a strong example by adhering to occupational health and safety practices. When managers demonstrate commitment to safety protocols, it motivates employees to follow suit, fostering a culture of compliance. Additionally, developing supportive and inclusive policies in this area is essential; managers must ensure that the necessary resources are available for effective implementation. Establishing feedback mechanisms allows for regular communication between employees and management, encouraging a participatory approach to safety improvements. Organizing projects and events that promote teamwork further enhances cooperation among staff, solidifying a culture of safety. Lastly, incorporating occupational health and safety criteria into annual performance evaluations underscores its importance, ensuring that employees are held accountable and incentivized to prioritize safety in their daily activities.

### ***5.4. Recommendations to Employees***

To create a safer workplace, it is essential for employees to actively participate in occupational health and safety training programs. These programs not only equip workers with the knowledge needed to recognize potential hazards but also help them develop safe working habits that can prevent accidents. Continuous awareness is vital; employees should cultivate an ongoing vigilance towards their environment, ensuring they are informed about the risks that may arise in their specific roles. This proactive approach significantly enhances individual and collective safety.

Moreover, encouraging open communication about safety concerns is crucial. Employees should feel empowered to provide feedback regarding any issues or suggestions related to

safety. By conveying these insights to management, they play an active role in shaping a strong safety culture within the organization. This collaborative effort not only addresses existing problems but also fosters a sense of ownership among staff, making them more invested in workplace safety.

Teamwork is another important aspect of maintaining a safe work environment. Employees should support one another by sharing information and resources related to occupational health and safety. Collaborating with colleagues helps to create a safety network where individuals look out for each other, promoting a collective responsibility for safety.

Lastly, ensuring their own safety is paramount. Employees must use safety equipment correctly and consistently. Immediate reporting of any dangerous situations or potential hazards is crucial for mitigating risks before they escalate into serious incidents. By taking these proactive steps, employees not only protect themselves but also contribute to the overall safety of the workplace, fostering a culture where safety is a shared priority.

**Support Information:** No support received.

**Conflict of Interest:** None.

**Ethical Approval:** All procedures involving human rights are in accordance with the institutional and/or national code of ethics of research and the 1964 Helsinki declaration and later committee or comparable ethics certification.

**Informed Consent Form:** Informed consent form was obtained from all individual participants participating in the study.

## References

- Abu-Shanab, E., Al-Sharafi, M. A., & Al-Emran, M. (2024). The influence of network externality and fear of missing out on the continuous use of social networks: A Cross-country comparison. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(15), 4058-4070. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2208990>
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Alabri, A. (2022). Fear of missing out (FOMO): The effects of the need to belong, perceived centrality, and fear of social exclusion. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022(1), 4824256. <https://doi.org/10.1155/2022/4824256>
- Alutaybi, A. (2020). Engineering social media to combat the fear of missing out (FoMO) [Doctoral Dissertation, Bournemouth University].



- Baker, Z. G., Krieger, H., & LeRoy, A. S. (2016). Fear of missing out: Relationships with depression, mindfulness, and physical symptoms. *Translational Issues in Psychological Science*, 2(3), 275-282. <https://doi.org/10.1037/tps0000075>
- Brailovskaia, J., & Margraf, J. (2024). From fear of missing out (FoMO) to addictive social media use: The role of social media flow and mindfulness. *Computers in Human Behavior*, 150, 107984. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107984>
- Brison, N., & Caesens, G. (2023). The relationship between workplace ostracism and organizational dehumanization: The role of need to belong and its outcomes. *Psychologica Belgica*, 53(4), 333-340. <https://doi.org/10.5334/pb.1215>
- Budnick, C. J., Rogers, A. P., & Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 111, 106427. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>
- Elhai, J. D., Yang, H., & Montag, C. (2021). Fear of missing out (FoMO) and social media's impact on wellbeing: A comprehensive review. *Journal of Media Psychology*, 33(4), 132-149. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2020.106487>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Ferris, D., Brown, M., & Berry, J. (2023). The relationship between fear of missing out and organizational ostracism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 47(S1), 425.
- Gao, S., & Shao, B. (2024). Problematic social media use and employee outcomes: A systematic literature review. *SAGE Open*, 14(3), 21582440241259158. <https://doi.org/10.1177/21582440241259158>
- Gradisar, M., Woods, H. C., & Scott, H. (2019). Fear of missing out (FoMO): A generational phenomenon or an individual difference? *Journal of Social and Personal Relationships*, 37(12), 2948-2967. <https://doi.org/10.1177/0265407520945394>
- Huang, Y., & Zhou, J. (2022). FOMO in digital workplaces: Its effect on employee engagement. *Workplace Behavior*, 35(3), 124-140. <https://doi.org/10.1037/wb0000124>
- Ike, O. O., Chuke, N. N., & Nnamchi, O. C. (2024). Organizational cynicism and turnover intention among nurses: Do perceived organizational support moderates the relationship?. *SAGE Open Nursing*, 10, 23779608241251717. <https://doi.org/10.1177/23779608241251717>
- Jones, W. (2009). Consequences of workplace ostracism. *Journal of Management Studies*, 46(6), 958-987. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00806.x>
- Leung, K., Wu, L. Z., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism on employees' psychological well-being. *Human Relations*, 64(9), 1265-1286. <https://doi.org/10.1177/0018726711399977>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Ng, M. (2021). FOMO and the Consumer: Two Essays Examining an Antecedent and a Consequence of Fear of Missing Out [Doctoral Dissertation, C. T. Bauer College].
- Öztrak, M. (2023). A study on the impact of artificial intelligence anxiety on the innovation-oriented behaviours of employees. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 267-286. <https://doi.org/10.17541/optimum.1255576>
- Öztrak, M. (2023). Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkisinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 861-879. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2263>

- Öztirak, M., & Orak, B. (2022). Uzaktan çalışma süreçlerinde dijital zorbalığın örgütsel dışlanmaya etkisi üzerine bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 605-630. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i2.2056>
- Pang, H., & Quan, L. (2024). Assessing detrimental influences of fear of missing out on psychological well-being: The moderating role of self-presentation, upward contrast, and social media stalking. *Applied Research in Quality of Life*, 19(3), 881-904. <https://doi.org/10.1007/s11482-024-10272-6>
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Willey, E. (2021). "Phone Bad": A Mixed-methods exploratory case study analysis of social media and ostracism", *Honors College*, 690. <https://digitalcommons.library.umaine.edu/honors/690>
- Yang, X., Song, B., Chen, L., Ho, S. S., & Sun, J. (2024). Technological optimism surpasses fear of missing out: A multigroup analysis of presumed media influence on generative ai technology adoption across varying levels of technological optimism. *Computers in Human Behavior*, 108466. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108466>



## Aydınlık Üçlü Kavramı Üzerine Yapılan Çalışmaların Vosviewer ile Bibliyometrik Analizi

Şerife KARAGÖZ<sup>1</sup> 

### Öz

Bu çalışmada, "light triad" (aydınlık üçlü) kavramının literatürdeki kullanımını incelemek, bu kavrama ilişkin çalışma eğilimlerini ve literatürdeki boşlukları tespit etmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Web of Science (WoS) veri tabanında "light triad" anahtar kelimesi kullanılarak ve tüm alanlar (all fields) seçilerek 2019-2024 yılları arasında yayınlanmış farklı türdeki eserler taranmış, bu eserlerin bibliyometrik verileri analiz edilmiştir. Analizler, VOSviewer programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, "light triad" ile ilgili 38 eserin farklı disiplinlere göre dağılımı incelendiğinde çalışmaların çoğunlukla dergi makaleleri olup, 33 dergi makalesi, 2 erken görünüm çalışma, 1 toplantı özeti ve 2 bildiri içermektedir. Yayınların en çok yer aldığı disiplinler multidisipliner psikoloji (12 çalışma) ve sosyal psikoloji (11 çalışma) ve olup, diğer alanlar arasında iletişim, bilgisayar bilimleri, çevre bilimleri ve işletme gibi çeşitli disiplinler de bulunmaktadır. Atıf analizinde, en fazla atıf alan yazarlar Hyde, Elizabeth; Kaufman, Scott Barry olarak öne çıkarken, en fazla bibliyografik eşleşme olan yazarlar Bonfo-Araujo Bruno, Gerymski Rafal ve Hyde Elizabeth olmuştur. En sık kullanılan anahtar kelimeler arasında "light triad", "dark triad", "personality" ve "faith in humanity" yer almıştır. Ülkeler açısından en fazla atıf alan ülkeler ABD (199 atıf), Polonya (35 atıf) ve İran (27 atıf) olarak sıralanmıştır. Kurumlar arası atıflarda ise University of Hawai'i West Oahu, University of Pennsylvania öne çıktığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik, Aydınlık Üçlü, Vosviewer.

## A Bibliometric Analysis Using Vosviewer of Publications on Light Triad

### Abstract

This study aims to examine the usage of the "light triad" concept in the literature, identify research trends related to this concept, and detect gaps in the literature. Accordingly, different types of publications from 2019 to 2024 were scanned in the Web of Science (WoS) database using the keyword "light triad" and selecting all fields. The bibliometric data of these publications were analyzed using the VOSviewer program. The analysis revealed that, out of 38 publications related to the "light triad" concept, the majority are journal articles, with 33 journal articles, 2 early view studies, 1 meeting abstract, and 2 conference papers. The disciplines with the most publications are multidisciplinary psychology (12 studies) and social psychology (11 studies), while other disciplines include communication, computer science, environmental sciences, and business, among others. In the citation analysis, Hyde, Elizabeth, and Kaufman, Scott Barry emerged as the most frequently cited authors, while Bonfo-Araujo, Bruno, Gerymski, Rafal, and Hyde, Elizabeth were identified as the authors with the highest bibliographic coupling. The most frequently used keywords included "light triad," "dark triad," "personality," and "faith in humanity." In terms of countries, the United States (199 citations), Poland (35 citations), and Iran (27 citations) ranked as the top countries with the most citations. Among institutions, the University of Hawai'i West Oahu and the University of Pennsylvania were found to be the most prominent in institutional citations.

**Keywords:** Personality, Light Triad, Vosviewer.

<sup>1</sup> Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta/TÜRKİYE, srfkrgz1992@gmail.com

## 1. Giriş

Pozitif psikoloji, insan davranışlarını ve psikolojik süreçleri olumlu yönleriyle ele alarak, geleneksel psikolojinin patoloji odaklı yaklaşımına alternatif bir bakış açısı sunmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014). Bu disiplin, bireylerin mutluluk, yaşam doyumu ve refah düzeylerini artırmayı amaçlamaktadır. Olumlu psikolojik deneyimlere odaklanarak, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına ve sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olan bilimsel temelli uygulamalar geliştirmektedir (Seligman, 2002). Bu bağlamda, kişilik özelliklerinin bireylerin davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamak büyük bir önem taşımaktadır. Kişilik özellikleri, bireylerin sergiledikleri davranışlara doğrudan yansımakta ve bu durum kişiliğin “aydınlık” ve “karanlık” yönleri arasında belirgin farklılıklar ortaya koymaktadır. Aydınlık üçlü kişilik özellikleri, toplumsal normlara uygun davranışların temsilcisi olarak değerlendirilirken, karanlık üçlü kişilik özellikleri ise normlara aykırı davranışların birer göstergesi olarak kabul edilmektedir. Aydınlık kişilik, diğer insanlara karşı olumlu duygular beslemeyi ve yardımlaşmayı içerirken; karanlık kişilik, yaşam doyumuyla olumsuz bir ilişki göstermekte ve toplumsal açıdan istenmeyen davranışlarla bağlantı kurmaktadır (Set, 2020; Kavak ve Naldöken, 2024).

Aydınlık üçlü kişilik, başkalarına karşı sevgi dolu ve yardımsever bir tutum sergileyen bir kişilik yapısıdır. Bu kişilik özelliği, bireylerin yalnızca varlıklarıyla değil, aynı zamanda koşulsuz sevgilerini samimi ve saf bir şekilde ifade etmeleriyle de öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin sundukları katkılardan çok, başkalarına duydukları sevgiyi ön planda tutmaları beklenmektedir (Farah Bijari vd., 2022). Kaufman ve arkadaşlarına (2019) göre aydınlık üçlü, daha olumlu ve iyimser tutumlarla birlikte daha yüksek düzeyde kişisel gelişim, yaşam kalitesi ve psikolojik iyilik haliyle ilişkilidir. Araştırmalar, pozitif özelliklerin gelişimini destekleyen psikolojik iyilik halinin, bireylerin sosyal ve duygusal gelişimine katkı sağladığını, ayrıca başkalarını ve sosyal çevrelerini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, özellikle hangi değerlerin önemli olduğunu ve hangi hedeflerin belirlenmesi gerektiğini kavramayı kolaylaştırmaktadır (Schmid ve Muldoon, 2015). Bu nedenle aydınlık üçlü kişilik kavramı, bireylerin etik ve sosyal değerlere, özellikle şefkat ve sorumluluk gibi niteliklere nasıl yaklaştıklarına dair derinlemesine bir içgörü sunmaktadır (Gerymski ve Krok, 2019).

Bu bağlamda aydınlık üçlü kişilik özellikleri, bireylerin olumlu duygular besleyerek, sevgi ve yardımlaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu kişilik yapısı, bireylerin hem kişisel gelişimini hem de sosyal ve duygusal ilişkilerini olumlu yönde etkileyerek, yaşam kalitesini artırmaktadır. Pozitif psikoloji bağlamında değerlendirildiğinde, bu kişilik özelliği etik ve sosyal sorumlulukları anlamada derin bir farkındalık geliştirmekte ve bireylerin hem bireysel refahını hem de toplumsal uyumunu desteklemektedir.

Aydınlık üçlü kavramının VOSviewer programı kullanılarak incelenmesi, pozitif psikoloji yazınında önemli bir boşluğu dolduracağı öngörülmektedir. Nispeten yeni bir kavram olan aydınlık üçlü, mevcut akademik çalışmalarda yeterince derinlemesine ele alınmamıştır. Bu araştırma, VOSviewer aracılığıyla aydınlık üçlünün yıllara, dergilere, ülkelere, anahtar kelimelere, belge türlerine ve diğer ilgili araştırma alanlarına göre sistematik dağılımını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu sürecin, aydınlık üçlünün yazında nasıl bir gelişim gösterdiğini, hangi alanlarda daha fazla araştırma ihtiyacı bulunduğunu ve hangi konuların daha fazla dikkat çektiğini belirlemeye yardımcı olacağı öngörülmektedir. Ayrıca, kavramın pozitif psikoloji içindeki yerini, hem örgütsel hem de bireysel düzeydeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için analitik veriler sunmayı, bilgi eksikliklerini gidermeyi ve gelecekteki araştırmalara yön vermeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışma, aydınlık üçlü kavramının kapsamının genişletilmesi ve daha derinlemesine analiz gerektiren bir alan olduğunu vurgulamaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Aydınlık Üçlü Kavramı**

İnsan yaşamı, benzerlikler ve farklılıklar temelinde şekillenmekte ve zıtlıkların oluşturduğu karmaşık bir ortamda gelişmektedir. Sosyalleşme sürecinde bireylerin yaşadığı değişimler, zamanla düşünce ve davranışlarındaki sapmalar ve düzensizlikten düzen kurma çabası, genellikle kişilik özellikleriyle açıklanmaktadır (Polatçı ve Ülkü, 2023, s. 231). Günümüzde pozitif psikolojinin temel hedeflerinden biri, bireyin kişiliğinin aydınlık ve karanlık yönleri arasında bir denge sağlamaktır. Bu dengenin, kişinin kendine yönelik daha kesin ve tarafsız bir değerlendirme yapmasına yardımcı olacağı ve dolayısıyla daha dengeli bir bakış açısı geliştirmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Sacavém ve de Bem Machado, 2023, s. 62). Bireyleri yalnızca karanlık ya da yalnızca aydınlık kişilik özelliklerine sahip olarak iki gruba ayırmak doğru bir yaklaşım olmayabilir. Her bireyde, her iki tür özelliğin belirli düzeylerde bir arada bulunduğu söylenebilir. Burada asıl önemli

olan, hangi özelliğin diğerine kıyasla daha baskın olduğudur (Polatçı ve Yeloğlu, 2020, s. 78).

Aydınlık kişilik özellikleri, ilk olarak 2018 yılında Johnson'ın tezinde tanıtılmış ve ardından 2019 yılında Kaufman ve arkadaşları tarafından daha kapsamlı bir şekilde ele alınarak literatürde kendine yer bulmuştur. Aydınlik üçlü, karanlık üçlü ile zıt bir kavramsal çerçeve sunmakta, ancak bu iki yapı birbirinin tam zıttı olarak değerlendirilmemelidir (Kaufman vd., 2019). Aydınlik kişilik özelliklerinin varlığı, karanlık kişilik özelliklerinin yokluğunu gerektirmemektedir. Bu durum, bireylerin hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahip olabileceğini göstermektedir (Gerymski ve Krok, 2019). Dolayısıyla, aydınlık ve karanlık kişilik unsurları arasında bir denge söz konusudur Aydınlik üçlü, bireylerin diğer bireylere karşı sergiledikleri yardımseverlik, minnettarlık, umut, cesaret, sevgi ve güven gibi duygular üzerine şekillenmiştir (Stavraki vd., 2022). Kavram, üç ana boyut altında şu şekilde kavramsallaştırılmıştır: Kantçılık, hümanizm ve insanlığa inanç (Kaufman vd., 2019, s. 1).

### ***Kantçılık***

Kantçılık, her bireyin bireysel bir amaca sahip olduğu ve insanların, bu amaca ulaşmak için birer araç olarak değil, kendi başlarına birer amaç olarak değerlendirilmesi gerektiği inancı olarak tanımlanmaktadır (Sacavém ve de Bem Machado, 2023, s. 61). Kantçı bir perspektife sahip olan bireyler, insanları bir araç olarak görmekten ziyade, onları bağımsız ve eşit bireyler olarak değerlendirmeye daha yatkındırlar (Cooke, 2020, s. 10)

### ***İnsanlığa İnanç***

İnsanlığa inanç veya insanların özünde iyi olduğuna dair bir görüşe sahip bireyler, diğer insanlara olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmakta, başkalarının dürüst olacağına ve kendilerine adil davranacağına güven duymaktadırlar. Ayrıca, kendilerini inciten bireyleri hızlı affetme eğilimindedirler (Sacavém ve de Bem Machado, 2023, s. 61).

### ***Hümanizm***

Hümanizm, her bireyin değerine ve insan onuruna saygı gösterilmesi gerektiği inancı olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyde hümanizme sahip bireyler, başkalarına hayranlık duyma, diğer insanların başarılarından mutluluk duyma, insanlara değerli bir şekilde yaklaşma ve hayatın her kesiminden bireyleri aktif bir şekilde dinleme eğilimindedirler (Sacavém ve de Bem Machado, 2023, s. 61).

Kantçılık, hümanizm ve insanlığa inanç boyutları, bireylerin potansiyel güçlü yönlerini temsil etmekte ve insan doğasına olumsuz bir yaklaşımdan olumlu bir yaklaşıma geçme eğilimini yansıtarak yapıcı ve etik etkileşimi vurgulamaktadır. Bu boyutlar ayrıca, bireylerin bencil, değişken ve düşmanca davranışlara yönelen düşünce ve arzulara karşı direnme yeteneklerini de ortaya koymaktadır (Constantin ve Florin, 2023, s. 21). Aydınlik üçlü kişilik özelliği yüksek olan bireylerin, empati becerileri güçlü, şefkatli, işbirlikçi, vicdanlı, güvenli, deneyime açık, bağışlayıcı ve başkalarıyla kaliteli ilişkiler sürdürme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir (Sevi ve Doğruyol, 2020). Bu bireyler, olumsuz iş deneyimlerini ve duygusal tepkilerini meslektaşlarına göre daha etkili bir şekilde yönetebilmekte ve istismarcı denetime karşı duygusal tepkilerini daha iyi düzenleyebilmektedirler. Ayrıca, iş arkadaşlarına yönelik kasıtlı zarar verme amacı taşıyan karşılık verme davranışında bulunma olasılıkları da daha düşüktür (Malik vd., 2020; Kaufman vd., 2019). Bu bireyler, üretkenlik karşıtı davranış sergileme açısından daha az risk taşımaktadır (Constantin ve Florin, 2023, s. 26). Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırma, aydınlık kişilik özelliğine sahip bireylerin sosyal ilişkiler, kişisel yetkinlik ve özerklik alanlarında daha yüksek bir tatmin düzeyine ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, bu bireylerin güvenli bağlanma stillerini benimseme eğilimlerini desteklemektedir. Aydınlik kişilik özellikleri; merak, geniş bakış açısı, estetik zevk, sevgi, nezaket, işbirliği, affetme ve minnettarlık gibi değerlerle ilişkilidir ve bu özellikler, bireylerin psikolojik sağlamlıklarını olumlu yönde etkiler. Aydınlik kişilik özelliği taşıyan bireyler, genellikle yüksek benlik saygısı, özgünlük ve güçlü bir kimlik duygusuyla öne çıkmaktadır (Kaufman vd., 2019).

Aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin “*Öz-Belirleme Teorisi*” (*Self-Determination Theory*) ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Teori, kişiliğin oluşumu ve gelişimi, psikolojik ihtiyaçlar, bireysel hedefler ve geleceğe yönelik beklentiler, sinerji ve canlılık gibi dinamikler, bilinçdışı süreçler, kültürel etkileşimler ve sosyal çevrenin bireysel motivasyon, duygu, davranış ve refah üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır (Deci ve Ryan, 2008). Bireylerin kişilik gelişimlerini ve davranış düzenlemelerindeki içsel kaynaklarındaki değişim ile gelişim süreçlerini inceleyerek, kişisel ve toplumsal düzeydeki etkilerini daha derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Bu bağlamda *Öz-Belirleme Teorisi*, aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin nasıl gelişebileceğini ve bireylerin bu özellikleri hem kişisel hem de toplumsal düzeyde nasıl ifade edebileceğini açıklığa

kavuşturabilir. Bu teori, bireylerin içsel kaynaklarındaki değişim ve gelişim ile toplumda daha etik ve erdemli davranışlar sergileme olasılığını artırabilir.

### 3. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve gerçekleştirilen analizler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bibliyometrik analiz yöntemleriyle “*light triad*” kavramına ilişkin literatürü kapsamlı bir şekilde incelemek ve bu alandaki bilgi birikimini derleyerek sistematik olarak analiz etmektir. Araştırma, mevcut çalışmalarını değerlendirerek, gelecekte yapılacak araştırmalara rehberlik edebilecek önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir.

#### 3.2. Araştırma Soruları

- Yayın yıllarına göre dağılımı nasıldır?
- Disiplinlere göre dağılımı nasıldır?
- Belge türlerine göre dağılımı nasıldır?
- Yazarların atıf sayısına göre dağılımı nasıldır?
- Ülkelerin atıf sayısına göre dağılımı nasıldır?
- Kurumların atıf sayısına göre dağılımı nasıldır?
- Dergilerin atıf sayısına göre dağılımı nasıldır?
- Yayınlarda kullanılan anahtar kelimelere göre dağılım nasıldır?
- Eserlerin Bibliyografik eşleşmelerine göre dağılımı nasıldır?
- Yazarların Bibliyografik eşleşmelerine göre dağılımı nasıldır?
- Yazarların ortak atıflarına göre dağılımı nasıldır?

#### 3.3. Veri ve Analiz

Mevcut araştırma, 13.09.2024 tarihinde “*light triad*” anahtar kelimesiyle Web of Science (WOS) veri tabanında indekslenen içerikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. “*Tüm alanlar*” (*All Field*) seçeneği ile yapılan aramada toplam 40 araştırmaya ulaşılmış, ancak iki çalışma geri çekildiği için analizler 38 çalışma üzerinden yapılmıştır. WOS, bibliyometrik analizler ve diğer araştırmalar için güvenilir bir kaynaktır. Gelişmiş arama seçenekleri ve güçlü kontrol sistemleri sayesinde, farklı akademik disiplinlerden birçok kaliteli çalışmaya erişim imkanı sunmaktadır (Dirik vd., 2023). Yazında farklı bibliyometrik analiz araçları kullanılmaktadır. Bu çalışmada VOSviewer programının 1.6.20 versiyonu tercih edilmiştir. VOSviewer bilimsel yayınlar, dergiler, araştırmacılar, ülkeler ve anahtar kelimeler arasında

ağlar oluşturarak, bu öğeleri ortak yazarlık, atıf ve bibliyografik eşleştirme gibi bağlantılarla ilişkilendirmektedir. Ağların oluşturulmasında, WOS ve Scopus gibi veritabanları ile RIS ve EndNote gibi referans yöneticileri kullanılmaktadır. Elde edilen haritalar, ağ, katman ve yoğunluk görselleştirmeleriyle analiz edilirken, yakınlaştırma ve kaydırma işlevleri, haritaların detaylı keşfine imkan tanımaktadır (Van Eck ve Waltman, 2023, s. 3).

#### **4. Bulgular**

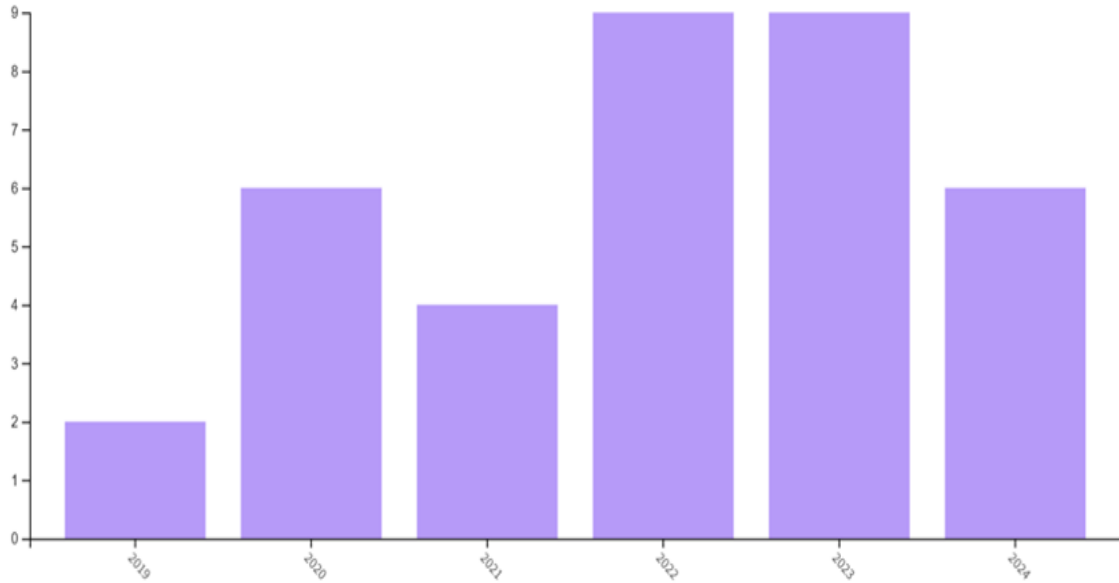
Bu başlık altında, “*light triad*” konusundaki yayınlanmış çalışmalar yıllar, belge türleri ve disiplinler açısından detaylı bir şekilde incelenecektir. Ayrıca yazarlar, dergiler, ülkeler, kurumlar ve eserler arasındaki ilişkiler, ortak alıntılar ve anahtar kelimeler gibi farklı başlıklar altında incelenecektir.

##### **4.1. Yayın Yıllarına Göre Dağılımları**

Aydınlık üçlü kavramı üzerine yapılan akademik çalışmaların yıllar içerisindeki gelişimi Grafik 1’de gösterilmektedir. İlk olarak 2019 yılında bu alanda 2 çalışma yayımlanmıştır. Sonraki yıllarda, aydınlık üçlü konusuna olan ilgi artarak devam etmiştir. 2020 yılında 6 çalışma, 2021 yılında 4 çalışma, 2022 yılında 9 çalışma, 2023 yılında 9 çalışma ve 2024 yılında ise 6 çalışma yayımlanmıştır.

**Grafik 1.**

*Yayın Yıllarına Göre Dağılımları*



##### **4.2. Disiplinlere Göre Durumları**

Aydınlık üçlü konusuna ilişkin çalışmaların disiplinlere göre dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır. İncelenen disiplinler arasında multidisipliner psikoloji, sosyal psikoloji,



davranış bilimleri, iletişim, bilgisayar bilimi ve bilgi sistemleri, çevre bilimleri, yönetim, sinirbilim, deneysel psikoloji ve işletme gibi çeşitli alanlar yer almaktadır. Bu disiplinler arasında, multidisipliner psikoloji 12 çalışma ile en fazla temsil edilen alan olarak öne çıkmaktadır. Sosyal psikoloji ise 11 çalışma ile ikinci sırada yer almaktadır. Diğer disiplinler ise her biri iki çalışma ile temsil edilmektedir.

**Tablo 1***Disiplinlere Göre Dağılımları*

<b>Disiplinler</b>	<b>Dökümanlar</b>	<b>%</b>
Multidisipliner Psikoloji	12	%29
Sosyal Psikoloji	11	%26
Davranış Bilimleri	2	%4
İletişim	2	%4
Bilgisayar Bilimi Bilgi Sistemleri	2	%4
Çevre Bilimleri	2	%4
Yönetim	2	%4
Sinirbilim	2	%4
Deneysel Psikoloji	2	%4
İşletme	2	%4

### **4.3. Belge türleri**

Aydınlık üçlü üzerine yapılan çalışmaların belge türlerine göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmektedir. Sonuçlara göre, toplamda 33 dergi makalesi ile birlikte 2 erken görünüm çalışması, 1 toplantı özeti ve 2 bildiri bulunmaktadır.

**Tablo 2***Belge Türlerine göre Dağılımı*

<b>Belge Türleri</b>	<b>Dökümanlar</b>
Makale	33
Erken Görünüm Çalışma	2
Toplantı Özeti	1
Bildiri	2

### **4.4. Yazarların Atıf Analizi**

Yazar atıf analizi, en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriterine dayalı olarak oluşturulan bir ağ haritasıyla, birbirleriyle bağlantılı 119 birimi göstermektedir. Bu çalışmada toplamda 57 küme ve 317 bağlantı belirlenmiş, toplam bağlantı gücü ise 320 olarak saptanmıştır. En fazla atıf alan yazarlar ise Hyde, Elizabeth (145 atıf), Kaufman, Scott Bary (145 atıf), Yaden, David Bryce (145 atıf) ve Sevi, Baris (35 atıf) olarak sıralanmaktadır. Yazarların atıf analizine göre dağılımları Tablo 3’te sunulmaktadır.



**Tablo 3**

*Yazarların Atıf Analizi*

<b>Yazarlar</b>	<b>Dökümanlar</b>	<b>Atıflar</b>
Hyde, Elizabeth	2	145
Kaufman Scott Bary	2	145
Yaden, David Bryce	2	145
Sevi, Baris	2	126
Neumann, Craig	2	35
Malik, Omer Farooq	2	22
Sakman, Ezgi	2	20
Shahzad, Asif	2	20
Urganci, Betul	2	20
Waheed, Aamer	2	20

#### **4.5. Ülkelerin atıf analizi**

Analiz, 20 gözlem birimi üzerinden gerçekleştirilmiş ve yayınların menşei ülkelerine göre aldıkları atıflara dair bir ağ haritası oluşturulmuştur. Bu çalışmada, en az 1 eserin yayımlandığı ve en az 1 atıf aldığı ülkeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak, 5 küme, 44 bağlantı ve toplamda 53 bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan ülkeler ABD (199 atıf), Polonya (35 atıf) ve İran (27 atıf) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından bu ülkeler ilk üçte yer almaktadır. Eser sayısı olarak ise sıralama ABD (11 yayın), Polonya (4 yayın) ve İran (4 yayın) şeklindedir. Ülkelerin atıf analizine göre dağılımları Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4**

*Ülkelerin Yayın Sayısı ve Atıfları*

<b>Ülkeler</b>	<b>Dökümanlar</b>	<b>Atıflar</b>
ABD	11	199
Polonya	4	35
İran	4	27
Kanada	3	19
Brezilya	2	18
Türkiye	2	14
Pakistan	2	9
İspanya	2	8
Portekiz	2	7
Yunanistan	2	6

#### **4.6. Kurumların Atıf Analizi**

Kurumlar arası atıflara dayalı olarak bir ağ haritası oluşturulmuş ve bu haritada en az 1 eserin yayınlandığı ve en az 1 atıf aldığı kurumlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz, 41 gözlem birimi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplamda 11 küme, 101 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 102 tespit edilmiştir. Bu kurumlar arasında University of Hawai'i West

Oahu (2 eser), University of Pennsylvania (2 eser) ve University of Connecticut (2 eser) yer almakta olup, atıf sayıları ise sırasıyla University of Hawai'i West Oahu (145 atıf), University of Pennsylvania (145 atıf) ve University of Connecticut (35 atıf) şeklindedir. Kurumların atıf analizine göre dağılımları Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5**

*Kurumların Yayın Sayısı ve Atıfları*

<b>Kurumlar</b>	<b>Dökümanlar</b>	<b>Atıflar</b>
University Hawai West Oahu	2	145
University Penn	2	145
University Connecticut	2	35
Universty North Texas	2	22
Bilkent Universty	1	20
Comsats Universty Islamabad	1	20
Cornell Universty	1	20
Columbia Universty	1	19
Universty Denver	1	19
Universty Belgrade	1	19

#### **4.6. Dergilerin Atıf Analizi**

Dergi atıf ağı analizinde, 10 birimli bir ağda 5 küme, 15 bağlantı ve toplam 21 bağlantı gücü tespit edilmiştir. En sık atıf alan dergiler ise sırasıyla Personality and Individual Differences (131 atıf), Frontiers in Psychology (70 atıf), Acta Psychologica (20 atıf) ve Current Psychology (15 atıf) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6**

*Dergilerin Atıf Analizi*

<b>Kaynaklar</b>	<b>Dökümanlar</b>	<b>Atıflar</b>
Personality and Individual Difference	7	131
Frontiers in Psychology	5	70
Acta Psychology	2	20
Current Psychology	2	15
Brain and Behavior	2	15
Leadership & Organization Development	2	10
Current Issues in Personality Psychology	1	8
Journal of Social and Personality Relationship	1	7
Urban Science	1	7
BMC Psychology	1	5

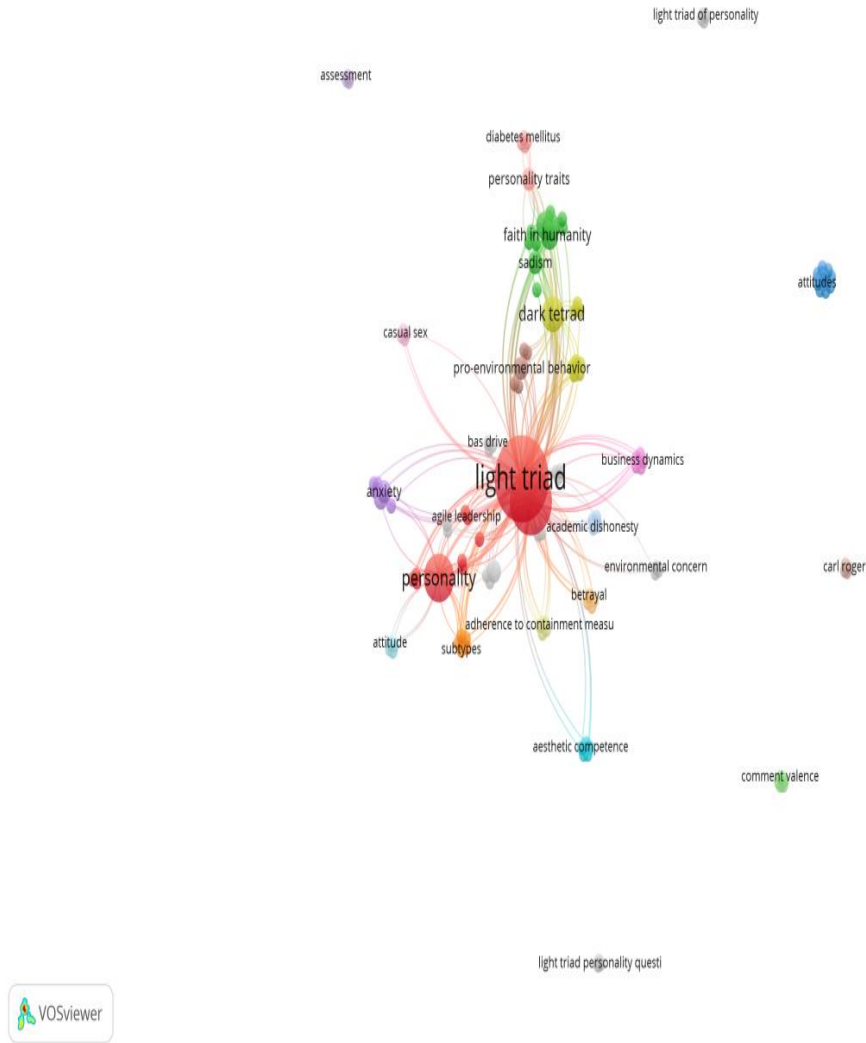
#### **4.7. Anahtar Sözcük Analizi**

Analizde toplam 26 küme ve 427 bağlantı tespit edilmiş olup, bu bağlantıların toplam bağlantı gücü ise 480 olarak belirlenmiştir. Toplam 1288 gözlem birimi üzerinde yapılan analiz sonucunda, en güçlü light triad, dark triad, personality olduğu belirlenmiştir. Aydınlık üçlü ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar kelimeler incelendiğinde, 28 kez light triad

(aydınlık üçlü), 17 kez dark triad (karanlık üçlü kişilik özelliği), 9 kez personality (kişilik), 5 kez dark tetrad (karanlık dördü) ve 5 kez faith in humanity (insanlığa inanç/güven) ifadelerinin öne çıktığı görülmektedir. Anahtar sözcüklere ilişkin yapılan analize göre dağılımları Şekil 1’de görülmektedir.

### Şekil 1

*En Sık Kullanılan Anahtar Kelime Bağları*



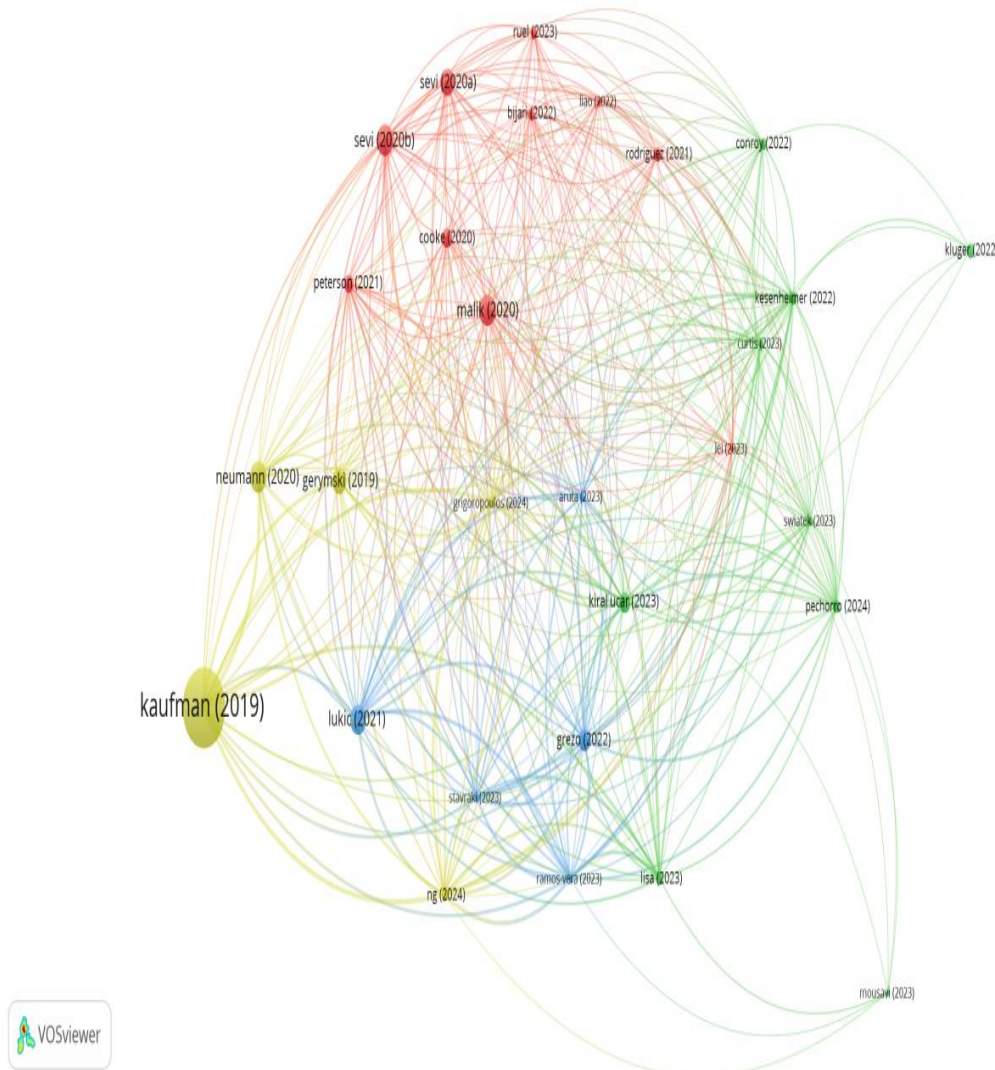
#### 4.8. Eserlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi

En az bir atıf almış olma kriterine dayanan ve aralarında bağlantı bulunan 29 eser üzerinde yapılan analiz sonucunda, bibliyografik eşleşme kavramıyla ilgili olarak 4 küme, 360 bağlantı ve toplam 931 bağlantı gücü elde edilmiştir. En fazla bibliyografik eşleşmeye sahip yayınlar arasında 126 alıntı ile Kaufman (2019), 20 alıntı ile Sevi (2020), 20 alıntı ile

Malik (2020) ve 19 alıntı ile Neumann (2020) yer almaktadır. Toplam bağlantı gücünün en yüksek olduğu eserler de aynı şekilde sıralanmış olup, bu bilgiler Şekil 2’de gösterilmektedir.

## Şekil 2

*Eserlerin Bibliyografik Eşleşme Bağları*

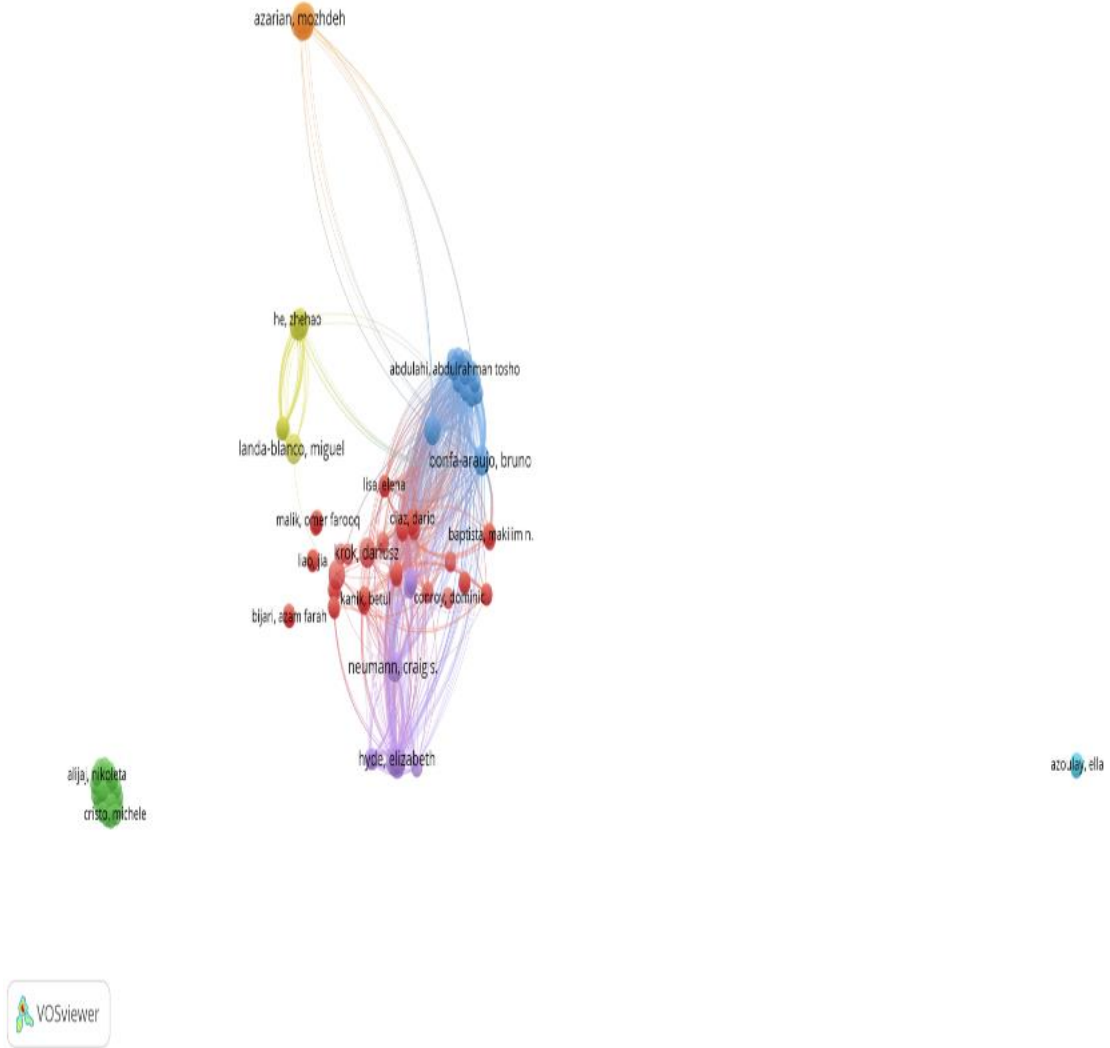


### 4.9. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi

En az 1 eser yayınlamış ve 1 atıf almış olmak kriteri ile seçilen ve aralarında bağlantı bulunan 113 birim ile yapılan analize göre 7 küme, 5646 bağlantı ve 37450 toplam bağlantı gücü elde edilmiştir. En fazla bibliyografik eşleşme olan yazarlar 145 alıntı ile Bonfo-Araujo Bruno (1857 bağlantı gücü), 145 alıntı ile Gerymski, Rafal (1742 bağlantı gücü), 460 alıntı ile Hyde Elizabeth (1524 bağlantı gücü) olmuştur. Şekil 3’te görülmektedir.

**Şekil 3**

*Yazarların Bibliyografik Eşleşme Bağları*

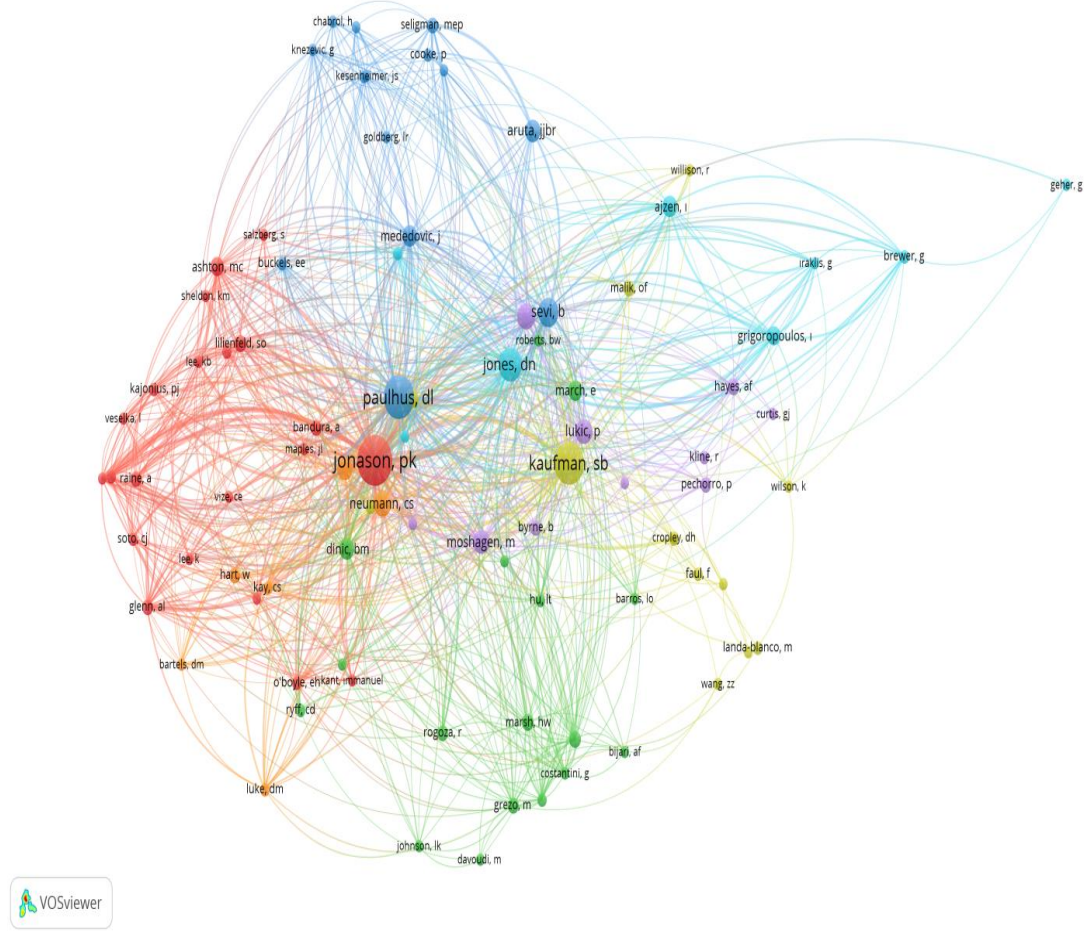


**4.10. Yazarların Ortak Atıf Analizi**

Yapılan analiz sonucunda, ortak atıf (co-citation) incelemeleri kapsamında 89 birimlik bir yapı tespit edilmiştir. Bu birimler arasında toplamda 4 farklı küme oluşmuş olup, bu kümeler arasında 1570 bağlantı bulunmaktadır. Bu bağlantıların toplam gücü 6049 olarak kaydedilmiştir. Ortak atıf analizine göre, en fazla atıf yapılan yazarlar arasında Jonason, Peter K. (49 atıf), Paulhus, Delroy L. (37 atıf) ve Kaufmann, Scott Barry (36 atıf) öne çıkmaktadır.

Şekil 4

Ortak Atıf Yapılan Yazarlar Arası Bağları



## 5. Sonuç ve Tartışma

Aydınlık üçlü kavramı, bireylerin kişilik yapılarında olumlu duyguların ve özelliklerin önemini vurgulayan yenilikçi bir çerçeve sunmaktadır. Bu kavram, bireylerin kendileri ve başkalarıyla kurdukları ilişkilerdeki olumlu tutumları ve davranışları güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Aydınlık üçlü, sadece bireysel gelişimi teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda sosyal bağların derinleşmesine de katkı sağlamaktadır. Böylece toplumsal düzeyde daha yapıcı ve olumlu etkileşimlerin gerçekleşmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, aydınlık üçlünün, pozitif psikoloji alanındaki literatürde daha fazla yer alması gerektiği ve bireylerin psikolojik sağlıklarını artırmak için uygulamalara entegre edilmesi gerektiği düşünülmektedir.



Araştırma sonuçlarına göre, aydınlık üçlü kavramı ilk olarak 2019 yılında iki çalışma ile yazına kazandırılmıştır. Takip eden yıllarda, 2020’de 6, 2021’de 4, 2022’de 9, 2023’te 9 ve 2024 yılında 6 çalışma yayımlanmıştır. Kavram, 2020 yılında 6 çalışma ile incelenmiş, ardından 2022 ve 2023 yıllarında benzer şekilde yüksek bir ilgi görerek 9 çalışmaya konu olmuştur. Bu artış eğilimi, aydınlık üçlü kavramının akademik literatürde giderek daha fazla ilgi gördüğünü ve araştırmacılar tarafından önemsendiğini göstermektedir. Genel olarak, aydınlık üçlü kavramının yazına yeni bir katkı sunduğu ve kavramın keşfedilmeye devam ettiği söylenebilir.

Belge türlerine göre yapılan incelemede 33 dergi makalesi olmak üzere, 2 erken görünüm çalışması, 1 toplantı özeti ve 2 bildiri tespit edilmiştir. Çalışmaların büyük kısmının dergi makalesi olarak yayımlanması, konunun akademik çevrelerce geniş ilgi gördüğünü ve önemli bir araştırma alanı olduğunu düşündürülebilir. Erken görünüm çalışmaları ve bildirilerin varlığı ise konunun henüz gelişim aşamasında olduğu ve gelecekte daha kapsamlı araştırmalara zemin hazırladığı söylenebilir.

Disiplinler açısından değerlendirildiğinde, multidisipliner psikoloji 12 çalışmayla en fazla temsil edilen alan olarak öne çıkmaktadır. Sosyal psikoloji ise 11 çalışmayla ikinci sırada yer almaktadır. Diğer disiplinler, davranış bilimleri, iletişim, bilgisayar bilimi ve bilgi sistemleri gibi alanlar ise her biri iki çalışmayla temsil edilmektedir. Bu dağılım, aydınlık üçlünün en çok psikoloji alanında çalışıldığını ve diğer disiplinlerde daha az araştırma yapıldığını işaret etmektedir. Multidisipliner psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında öne çıkması, kavramın psikolojik temellerinin ve diğer disiplinlerle olan ilişkilerinin araştırmacılar tarafından özellikle önemli bulunduğunun bir göstergesi olabilir.

Yazarların atıf kriterlerine göre, en fazla atıf alan yazarlar arasında Hyde, Elizabeth; Kaufman, Scott Barry ve Yaden, David Bryce (her biri 145 atıf) ile Sevi, Barış (35 atıf) öne çıkmıştır. Bu durum, söz konusu yazarların çalışmalarının alanın gelişimine önemli katkılar sağladığını ve diğer araştırmacılar tarafından sıklıkla referans alındığını düşündürmektedir. Özellikle, yazarlar arasındaki yoğun atıf ilişkileri, belirli araştırma konularında güçlü bir etkileşim ağı ve bilgi paylaşımının varlığını ortaya koymaktadır.

Ülkelerin atıf sayısına göre yapılan analizde, ABD’nin 199 atıf alarak en yüksek atıf sayısına ulaştığı görülmektedir. Bu durum, ABD’nin aydınlık üçlü konusundaki çalışmalarda en yüksek etkiye sahip olduğunu ve bu alandaki araştırmaların büyük kısmının burada gerçekleştirildiğini göstermektedir. Polonya 35 atıf ile ikinci sırada yer almakta olup,

İran ise 27 atıf ile üçüncü sıradadır. Eser sayısı açısından ise ABD, 11 yayın ile öne çıkarken, Polonya ve İran her biri 4 yayın ile eşit sıralamada bulunmaktadır. Bu, ABD'nin hem atıf sayısı hem de yayın sayısı açısından en fazla katkıyı sağladığını ve Polonya ile İran'ın eser sayısında benzer bir performans sergilediğini ortaya koymaktadır.

Dergilere göre ve atıf analizlerinde en sık atıf yapılan dergiler şu şekildedir: Personality and Individual Differences (131), Frontiers in Psychology (70), Acta Psychology (20) ve Current Psychology (15) olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, psikoloji ve kişilik araştırmalarının yoğun olarak atıf aldığı dergilerin merkezi bir rol oynadığını ve yazına yön verdiğini göstermektedir.

Kurumlar arası atıflara dayalı olarak oluşturulan ağ haritasında, University of Hawai'i West Oahu, University of Pennsylvania ve University of Connecticut, her biri iki eserle temsil edilmektedir. Atıf sayıları incelendiğinde, University of Hawai'i West Oahu ve University of Pennsylvania, 145'er atıfla en yüksek etkiye sahipken, University of Connecticut 35 atıfla daha düşük bir etki düzeyine sahiptir. Bu bulgular, University of Hawai'i West Oahu ve University of Pennsylvania'nın bu alandaki çalışmalarda en yüksek etkiyi yarattığını göstermektedir. Buna karşın, University of Connecticut'ın daha az atıf alması, etkisinin görece sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum söz konusu üniversitelerin araştırma üretkenliği ve etki düzeyleri açısından farklılıklar taşıdığını işaret etmektedir.

Anahtar kelimelere dayalı olarak oluşturulan ağ haritası incelendiğinde, "light triad" (aydınlık üçlü) ifadesinin 28 kez, "dark triad" (karanlık üçlü) ifadesinin 17 kez, "personality" (kişilik) ifadesinin 9 kez, "dark tetrad" (karanlık dördü) ifadesinin 5 kez ve "faith in humanity" (insanlığa inanç/güven) ifadesinin 5 kez öne çıktığı görülmektedir. Bu bulgular, "light triad" ve "dark triad" kavramlarının kişilik araştırmaları bağlamında önemli bir etkiye sahip olabileceğini ve bu kavramların anahtar kelime ağında merkezi bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, "faith in humanity" gibi kavramların yazında belirli ölçüde yer aldığı ancak daha az öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu kavramların gelecekte daha fazla ilgi görebileceğini ve araştırma alanında daha fazla yer bulabileceğini öngörmektedir.

Yazarların ortak atıf analizi göre, en fazla atıf yapılan yazarlar arasında Jonason, Peter K. (49 atıf), Paulhus, Delroy L. (37 atıf) ve Kaufmann, Scott Barry (36 atıf) öne çıkmaktadır. Bu bulgular, light triad kavramının literatürdeki gelişimi açısından bu



yazarların önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Jonason, Paulhus ve Kaufmann'ın çalışmaları, aydınlık üçlünün psikolojik ve sosyal yönlerini derinlemesine incelemeleri sayesinde, bu alanın akademik tartışmalarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu yazarların yüksek atıf sayıları, araştırmalarının kalitesini ve etkisini de yansıtmaktadır.

Eserlerin bibliyografik eşleşme analizine göre, en fazla bibliyografik eşleşmeye sahip yayınlar arasında Kaufman (2019) 126 alıntı ile öne çıkmaktadır. Diğer yüksek alıntı sayılarına sahip eserler ise Sevi (2020) ve Malik (2020), her biri 20 alıntı ile sıralanmaktadır. Toplam bağlantı gücünün en yüksek olduğu eserler de Kaufman (2019) (126 alıntı), Sevi (2020) (20 alıntı) ve Malik (2020) (20 alıntı) olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, Kaufman (2019) eserinin en yüksek etkiye sahip olduğunu ve Sevi (2020) ile Malik (2020) eserlerinin de önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırma literatüründe Kaufman (2019) tarafından sunulan bulguların daha geniş bir etki alanına sahip olduğunu, diğer iki eserin ise belirli bir düzeyde önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Yazarların bibliyografik eşleşme analizine göre en fazla bibliyografik eşleşme olan yazarlar 145 alıntı ile Bonfo-Araujo Bruno (1857 bağlantı gücü), 145 alıntı ile Gerymski, Rafal (1742 bağlantı gücü), 460 alıntı ile Hyde Elizabeth (1524 bağlantı gücü) olmuştur. Bu bulgular, Hyde Elizabeth'in alandaki yazına en yüksek katkıyı sağladığını ve geniş bir etki yarattığını gösterirken, Bonfo-Araujo Bruno ve Gerymski, Rafal'in de önemli bibliyografik eşleşmelere sahip olduğunu ancak daha düşük bağlantı güçleriyle temsil edildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, söz konusu yazarların alandaki katkılarının değerli olduğunu, ancak Hyde Elizabeth kadar geniş bir etki alanına sahip olmadıklarını düşündürmektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma, belirli bir zaman dilimi esas alınarak yapılmıştır ve bu durum kavramın yalnızca bu zaman dilimiyle sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu kısıt, hızla gelişen alanların dinamiklerini takip etmeyi zorlaştırabilir ve yeni yayımlanan çalışmaların göz ardı edilmesine yol açabilir. Çalışmada yalnızca Web of Science (WoS) veritabanında "*light triad*" anahtar kelimesiyle tarama yapılması, çalışmanın kapsamını sınırlandıran bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, diğer veritabanlarında (örn.; Scopus, PubMed, Google Scholar gibi) yer alan ve aynı konuyla ilgili olabilecek yayınların dışarıda bırakılmasına neden olmuştur. Ayrıca, "*light triad*" kavramının eş anlamlıları veya farklı terimlerle ifade edilen çalışmaların dahil edilmemesi, konuyla ilgili daha geniş bir perspektifin elde edilmesini engelleyebilir. Bu çalışmada yalnızca VOSviewer bibliyometrik haritalama programına odaklanılmış ve analizler bu

yazılım aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Diğer bibliyometrik araçlar (örn.; Biblioshiny, BibExcel, SciMat, Pajek, Citespace gibi) bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, aydınlık üçlü kavramına ilişkin yapılan çalışmaların çoğunlukla multidisipliner psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, diğer disiplinlerde de daha fazla araştırma yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, “*light triad*” ve “*dark triad*” gibi anahtar kelimelerin yaygın olarak kullanıldığı, ancak “*faith in humanity*” ve benzeri kavramların daha az yer aldığı görülmüştür. Bu eksikliği gidermek için, bu kavramlara yönelik daha fazla odaklanılmalı ve farklı kültürlerde test edilmelidir. Türkiye’deki araştırmaların sınırlı kaldığı ve yerel bağlamda daha fazla çalışma yapılmasının gerektiği de belirlenmiştir. Gelecekte, dergi makalelerinin yanı sıra kitap bölümleri ve meta-analizler gibi farklı yayın türleri de kullanılmalı, böylece kavramın akademik yayılımı artırılmalıdır. Ayrıca gelecek araştırmalarda, bibliyometrik analizlerin yanı sıra meta-analiz gibi çeşitli analiz yöntemlerinin entegre edildiği çalışmaların yapılması tavsiye edilebilir. Bu öneriler, aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin hem teorik hem de pratik anlamda daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir ve bu alanda yapılacak araştırmaların yönünü belirlemede rehberlik edebilir.

## Kaynakça

- Constantin, R. M., & Florin, S. D. (2023). An explorative study regarding the relationship between the Light Triad of personality, counterproductive work behavior, and organizational citizenship behavior. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 8(2), 19-28. <https://doi.org/10.19275/RSEP153>
- Cooke, P. (2020). Dark entrepreneurship, the “Dark Triad” and its potential “Light Triad” realization in “green entrepreneurship.” *Urban Science*, 4(4), 45. <https://doi.org/10.3390/urbansci4040045>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012801>
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Erhan, T. (2023). Post-truth kavramı üzerine yapılan çalışmaların VOSviewer ile bibliyometrik analizi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 164-188. <https://doi.org/10.54733/smar.1271369>
- Farah Bijari, A., Hefazi Torghabeh, L., & Dehshiri, G. (2022). Evaluation of psychometric characteristics of the Light Triad Personality Questionnaire in nurses. *Brain and Behavior*, 12(4), e2514. <https://doi.org/10.1002/brb3.2514>
- Gerymski, R., & Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology*, 7(4), 341-354. <https://doi.org/10.5114/cipp.2019.92960>
- Johnson, L. K. D. (2018). *The Light Triad Scale: Developing and validating a preliminary measure of prosocial orientation* (Master’s thesis). University of Western Ontario, Ontario, Canada. Available from Electronic Thesis and Dissertation Repository.

- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology, 10*, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kavak, B., & Naldöken, Ü. (2024). Sağlık çalışanlarında aydınlık üçlü kişilik özellikleri: Bir devlet hastanesi örneği. *Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi, 7*(2), 113-122. <https://doi.org/10.53493/avrasyasbd.1455384>
- Kholidiah, K., Basuki, B., & Hamidah, H. (2023). Dark Triad and Light Triad personality in awareness of the role of educator accountants. *Asian Journal of Engineering, Social and Health, 2*(5), 329-346. <https://ajesh.ph/index.php/gp>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive supervision as a trigger of malevolent creativity: Do the Light Triad traits matter? *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8), 1119-1137. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0386>
- Polatçı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review, 3*(1), 73-87. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/59746/836306>
- Polatçı, S. & Ülkü, T. (2023). Aydınlık ve Karanlık Üçlünün Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Sergileme Motivasyonları: Banka Personeli Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24*(2), 230-259. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1245688>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sacavém, A., & de Bem Machado, A. (2023). Dark Triad versus Light Triad. *Internet Latent Corpus Journal, 13*(2), 54-70. <http://dx.doi.org/10.34624/ilcj.v13i2.31107>
- Schmid, K., & Muldoon, O. T. (2015). Perceived threat, social identification, and psychological well-being: The effects of political conflict exposure. *Political Psychology, 36*(1), 75-92. <https://doi.org/10.1111/pops.12073>
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 279-298). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18)
- Set, Z. (2020). Sosyal kötücül kişilikler: Karanlık üçlü. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 12*(3), 318-329. <https://doi.org/10.18863/pgy.629950>
- Sevi, B., & Doğruyol, B. (2020). Looking from the bright side: The Light Triad predicts Tinder use for love. *Journal of Social and Personal Relationships, 37*(7), 2136-2144. <https://doi.org/10.1177/0265407520918942>
- Stavraki, M., Artacho-Mata, E., Bajo, M., & Díaz, D. (2022). The dark and light of human nature: Spanish adaptation of the Light Triad Scale and its relationship with psychological well-being. *Current Psychology, 1-10*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03732-5>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2023). *VOSviewer manual for VOSviewer version 1.6.20*. Universiteit Leiden: CWTS.

## Kişi İş Uyumu (Person-Job Fit) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması<sup>1</sup>

Meral KIZRAK<sup>2</sup> 

Gamze GÜNER KİBAROĞLU<sup>3</sup> 

### Öz

Bu çalışma, Saks ve Ashforth (1997) tarafından geliştirilen Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmasını ve bu bağlamda ölçeğin psikometrik özelliklerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Kişi-iş uyumu, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin için gereksinimleriyle ne ölçüde örtüştüğünü değerlendiren; iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı gibi olumlu iş yaşamı çıktılarıyla ilişkilendirilen kritik bir kavramdır. Bu kapsamda ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması, Türkiye bağlamında kavramın güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçülmesine katkı sağlayarak, akademik çalışmalar için önemli bir araç sunmayı hedeflemektedir. Çalışmanın uyarlama sürecinde, dil ve kültürel farklılıklar dikkate alınarak çeviri-geri çeviri yöntemi uygulanmış, Türk kültürüne uygunluğun sağlanması için uzman görüşleri alınarak kapsam geçerliliği değerlendirilmiştir. Psikometrik analizler sonucunda ölçeğin Türkçe versiyonunun hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm aracı olduğu doğrulanmıştır. Çalışma kapsamında ayrıca, ölçüt bağımlılığı analizleri ile cinsiyet grupları arasındaki ölçüm eşdeğerliliği analizleri gerçekleştirilmiştir. Uyarlama, Türkiye'de kişi-iş uyumu konusundaki araştırmaların yaygınlaşmasına ve bu kavramın daha derinlemesine anlaşılmasına önemli bir katkı sunmaktadır. Aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve psikoloji gibi alanlarda çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar için güvenilir bir ölçüm aracı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-İş Uyumu Ölçeği, Kişi-Çevre Uyumu Kuramı, Ölçek Uyarlama.

## Adaptation of the Person-Job Fit Scale into Turkish

### Abstract

This study aims to adapt the Person-Job Fit Scale, developed by Saks and Ashforth (1997), into Turkish and examine its psychometric properties. Person-job fit is a key concept that evaluates how well an individual's knowledge, skills, and abilities align with job requirements. It is linked to positive work outcomes, including job performance, satisfaction, organizational commitment, and employee well-being. Adapting the scale into Turkish aims to offer a reliable and valid tool for assessing this concept in Turkey, contributing to research in the field. The adaptation process followed a rigorous methodology, including translation and back-translation, to address linguistic and cultural differences. Expert reviews were conducted to assess content validity and ensure the scale's suitability for the Turkish context. Psychometric analyses confirmed that the Turkish version is both valid and reliable. The study also incorporated criterion-related validity analyses and measurement invariance testing between male and female groups. This adaptation provides a significant contribution to the study of person-job fit in Türkiye, promoting a deeper understanding of the concept and encouraging further research. Moreover, it offers a reliable measurement tool for researchers and practitioners in fields such as human resource management, organizational behavior, and psychology.

**Keywords:** Person-Job Fit, Person-Environment Fit Theory, Scale Adaptation

<sup>1</sup> Bu çalışma için Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu/Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan E-62310886-605-410895 numaralı etik kurul onayı alınmış ve süreç bu onaya uygun şekilde gerçekleştirilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara/TÜRKİYE, mkizrak@baskent.edu.tr

<sup>3</sup> Doç. Dr., Başkent Üniversitesi, Ankara/TÜRKİYE, gamzegunerkibaroglu@gmail.com

## 1. Giriş

İhtiyaçların ve beklentilerin sürekli değişmesi nedeniyle, çalışanların örgütsel hedeflere katkıları ile örgütlerin ihtiyaç duyduğu iş davranışları arasında iyi bir uyum sağlamanın karmaşık bir hale geldiği görülmektedir (Brkich vd., 2002). Dolayısıyla, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumun doğru bir şekilde değerlendirilmesi, günümüzün dinamik iş ortamında hem çalışanların iş tatmini ve performansını artırmak hem de örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklemek adına insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında kritik bir öncelik haline gelmiştir (Rajper vd., 2020; Warr ve Inceoglu, 2012). Özellikle, çalışanların yeteneklerinin işin talepleriyle örtüşmesi ve işin sağladığı kaynakların çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir bir başarı için temel teşkil etmektedir.

Bu bağlamda, kişi-iş uyumunun artırılması, sadece bireysel iş performansını değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği ve çalışan bağlılığını da doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Beier vd., 2020; Milliman vd., 2017). Bu çerçevede çalışanların yeteneklerinin işin talepleriyle uyumlu hale gelmesi, onların motivasyonlarını artırarak, performanslarını ve genel iş tatminlerini önemli ölçüde iyileştirmektedir. Kişi-iş uyumu, çalışanların işyerindeki rollerine daha fazla anlam yüklemelerini ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmada daha istekli ve verimli olmalarını sağlamaktadır (Kristof-Brown vd., 2005). Bunun yanı sıra, işin sağladığı kaynakların çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve işten ayrılma oranlarını azaltmaktadır. Güçlü bir kişi-iş uyumu, çalışanların sadece performansını değil, aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum da uzun vadede örgüt için rekabet avantajı yaratmaktadır.

Kişi-iş uyumu, bireyin yetenekleri ile işin taleplerinin veya bireyin ihtiyaçları ile işin sunduklarının örtüşmesi olarak tanımlanmakta ve bu uyumun, çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal çıktıları üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Carless, 2005; Cable ve Edwards, 2004). Kişi-iş uyumu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak, iş tatminlerini ve motivasyonlarını güçlendirir. Bu uyum, aynı zamanda çalışanların işyerindeki stresle başa çıkma becerilerini ve iş performanslarını iyileştirir. Kişi-iş uyumunun, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını pekiştirdiği, bilişsel olarak daha etkin kararlar almalarını sağladığı ve davranışsal düzeyde daha yüksek performans sergilemelerine katkıda bulunduğu belirtilmişti (De Beer vd., 2016). Bu nedenle, kişi-iş

uyumunun sağlanması, çalışanların iş yerinde daha verimli ve mutlu olmalarını sağlayarak, örgütlerin genel başarısını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir faktör haline gelmektedir.

Bu doğrultuda, ulusal yazında kişi-iş uyumu kavramına olan ilgi son yıllarda giderek artmaktadır. Ancak, yabancı dilde geliştirilmiş kişi-iş uyumu ölçeklerinin ulusal yazındaki kullanımı, çoğunlukla ölçeklerin yalnızca dil geçerliliği ve temel düzeyde yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleriyle sınırlı kalmaktadır. Bu durum, ölçeklerin daha ileri düzey psikometrik özelliklerinin yeterince ele alınmadığını göstermektedir. Dolayısıyla bu sınırlılık, kişi-iş uyumu ölçüm araçlarının ulusal bağlamda bilimsel bir standart haline gelmesini ve uluslararası literatürle uyumlu bir şekilde kullanılmasını engellemektedir. Ayrıca bu sınırlılık, kişi-iş uyumu araştırmalarında önemli bir yazın boşluğu yaratmakta ve daha kapsamlı, metodolojik açıdan güçlü bir ölçek uyarlama yaklaşımına olan ihtiyacı gündeme getirmektedir. Diğer bir deyişle, yabancı dilde geliştirilmiş kişi-iş uyumu ölçeklerinin ulusal yazındaki sınırlılıkları, söz konusu ölçeklerin daha ileri düzeyde psikometrik özelliklerinin, örneğin doğrulayıcı faktör yapılarının daha ayrıntılı test edilmesi, ölçüm eşdeğerliği analizleri, zaman içindeki güvenilirliğinin değerlendirilmesi ve farklı alt gruplar arasında geçerliliğinin incelenmesi gibi kritik unsurların yeterince ele alınmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle, kişi-iş uyumu gibi hem bireysel hem de örgütsel çıktılar için önemli bir kavramın ölçülmesinde bu tür derinlemesine analizlerin eksikliği, ulusal bağlamda kullanılan ölçüm araçlarının bilimsel bir standart haline gelmesini güçleştirmektedir. Bu durum, aynı zamanda, uluslararası yazındaki bulgularla kıyaslanabilir sonuçlar elde edilmesini ve Türkçe ölçeklerin daha geniş bir ölçüm geçerliliği kazanmasını da engellemektedir. Bu eksiklikler, kişi-iş uyumu alanında önemli bir yazın boşluğu yaratmakta ve daha kapsamlı, metodolojik açıdan güçlü bir ölçek uyarlama yaklaşımına duyulan ihtiyacı açıkça gözler önüne sermektedir. Türkiye'nin iş gücü piyasasının kendine özgü dinamiklerini, sektörel farklılıklarını ve kültürel özelliklerini dikkate alarak geliştirilecek veya uyarlanacak daha ayrıntılı ölçüm araçları, bu yazın boşluğunu doldurmak açısından kritik bir rol oynamaktadır. Örneğin, Türkiye'deki ekonomik dalgalanmalar, bölgesel istihdam farklılıkları ve iş gücünün eğitim seviyesindeki çeşitlilikleri, kişi-iş uyumu kavramını diğer ülkelerdeki uygulamalardan farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, mevcut ölçeklerin yalnızca temel geçerlilik-güvenilirlik analizleriyle sınırlı kalması, bu dinamiklerin yeterince temsil edilmesini engellemekte ve daha özgün ölçüm yaklaşımlarına olan ihtiyacı artırmaktadır.



Bu ölçek uyarlama çalışmasının amacı, Saks ve Ashforth (1997) tarafından geliştirilen kişi-iş uyumu ölçeğinin, gıda üretimi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren çalışanlardan oluşan farklı örneklem grubu üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştirmektir. Bu çalışmada, ölçeğin psikometrik özellikleri daha kapsamlı bir şekilde incelenerek, farklı sektörlerdeki uyumu ve geçerliliği değerlendirilmiştir. Özellikle, ölçeğin çeşitli sektörlerdeki çalışanlar için ne derece uygun ve uygulanabilir olduğunu görmek, sektörler arası farklılıkların belirlenmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, kişi-iş uyumu algısının demografik faktörler (cinsiyet) gibi değişkenlerle olan ilişkisi incelenerek bu alanda Türkiye'ye özgü önemli katkılar sunulması hedeflenmektedir. Çalışmanın bu yönü, ulusal yazındaki boşlukları doldurmak ve sektörel farklılıkların kişi-iş uyumu algısındaki etkilerini ortaya koymak adına büyük önem taşımaktadır. Böylelikle, bu çalışma, Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarında kişi-iş uyumu üzerine yapılan araştırmalar için daha güvenilir ve geçerli sonuçlar üretecek metodolojik bir zemin oluşturmayı amaçlamaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Kişi İş Uyumu Kavramı**

Kişi-iş uyumu kavramı, kuramsal temellerini kişi-çevre uyumu kuramından almaktadır. Kişi-çevre uyumu kuramı, Van Vianen'in (2018) açıkladığı gibi birey ve çevre arasındaki ilişkinin insan davranışını nasıl etkilediğini açıklayan üç temel ilkeye dayanmaktadır: (a) kişinin bireysel özellikleri ve çevrenin özelliklerinin birlikte incelenmesiyle, davranışların tahmin edilmesinde bu unsurların tek başına incelenmesinden daha iyi sonuçlar alınabilir, (b) kişinin beklentileri, ihtiyaçları ya da öncelikleri ile çevresel koşullar (örneğin, iş ortamının sundukları, sosyal destek veya organizasyon kültürü) ne kadar örtüşürse, kişinin performansı, tatmini ya da iyi oluş düzeyi o kadar artar, (c) uyumsuzluk kişinin beklentilerinin çevrenin sunduklarından daha yüksek olması ya da tam tersine çevrenin sunduklarının kişinin beklentilerinden fazla olması fark etmez; önemli olan, uyumsuzluğun varlığıdır. Bu kurama göre kişi-çevre uyumsuzluğu algılandığında olumsuz psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Edwards ve Van Harrison, 1993).

Kişi-çevre kuramının öne sürdüğü temel varsayımlar, kişi-iş uyumu kavramının anlaşılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt, bireyin içinde bulunduğu önemli bir çevresel unsur olarak ele alınarak, "kişi-iş uyumu bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin

gereksinimleri veya bireyin ihtiyaçları/istekleri ile işin sundukları arasındaki uyum olarak kavramsallaştırılmaktadır” (Carless, 2005, s.412). Cable ve Edwards (2004)’ın tamamlayıcı uyum-destekleyici uyum modeline göre kişi-iş uyumu, kuramsal yönden ihtiyaçların karşılanması ve değer uyumunu olarak iki temel perspektif üzerine inşa edilmiştir: İhtiyaçların karşılanması, bir bireyin ya da örgütün sahip olduğu özelliklerin, diğer tarafın ihtiyaçlarını veya beklentilerini karşıladığı bir uyumu işaret ettiği gibi, değerler benzerliği temelinde de tarafların uyumlu olmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla, kişi-iş uyumu olarak işletimselleştirilen bu kavram, bireyler ve iş ortamı arasında karşılıklı gerekliliklerin karşılanması ve neyin önemli olduğuna dair beklentilerin taraflar arasındaki uyumu konusunda bireyde oluşan algıyı ifade etmektedir. Bu uyum, bireylerin işlerini daha verimli ve tatmin edici bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanırken, aynı zamanda iş ortamındaki performanslarını da etkileyebilmektedir. Bu çerçevede kişi-iş uyumu, sadece bireysel başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı da doğrudan etkileyen bir faktör olarak görülebilir. Kişi-iş uyumu sağlandığında, çalışanlar kendilerine uygun görevlerde yer alarak yeteneklerini geliştirme fırsatı bulabilirler. Bu durum aynı zamanda iş süreçlerinde zaman ve emek kaybını önleyerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performansın artmasına katkıda bulunabilir (Sekiguchi, 2004). Bu çerçevede, kişi-iş uyumu (person-job fit) ve kişi-örgüt uyumu (person-organization fit) arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kişi-iş uyumu, bireyin ihtiyaçları, istekleri ve değerleri ile yaptığı işin sunduğu fırsatlar ve kaynaklar arasındaki uyuma vurgu yaparken, kişi-örgüt uyumu, bireyin örgüt iklimine, değerlerine, ödüllendirme sistemine veya iletişim yöntemlerine ne derece uyum sağladığına odaklanmaktadır (Sekiguchi, 2004). Ayrıca, kişi-örgüt uyumu, daha çok uzun vadeli bağlılık ve aidiyet duygusunu desteklemekle sınırlı bir rol oynayabilir (Carless, 2005; Kristof-Brown, 2000). Ancak, bir çalışanın iş gereklilikleriyle uyum sağlayamaması durumunda, örgütle uyumu bulursa dahi performansı düşük kalabilir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde ve insan kaynakları uygulamalarında kişi-iş uyumuna öncelik verilmesi, hem çalışanların bireysel başarısını artırmak hem de örgütsel hedeflere ulaşmak açısından daha stratejik bir yaklaşım sunabilmektedir.

## ***2.2. İlişkili Değişkenler***

Kişi-iş uyumu özellikle örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve psikoloji odaklı çalışmalarda birçok kavramla ilişkilendirilmektedir. Kişilik özelliklerinden, duygusal denge (Ehrhart, 2006) ve diğer beş-faktör kişilik özelliklerinin (Ehrhart ve Makransky, 2007)



bireyin kişi-iş uyumu algısıyla ilişkili olduğunu raporlamaktadır. Ayrıca iş biçimlendirme davranışları arttığında, kişi-iş uyumu algısının da olumlu yönde geliştiği ifade edilmektedir (Tims vd., 2016; Köksal ve şenel, 2022). Kişi-iş uyumu ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi (Boon vd., 2011), örgütsel kültür (O'Reilly III, vd., 1991; Suryanarayana, 2023), örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik (Liu vd., 2021) gibi bağlama özgü değişkenler ile de ilişkilendirilmiştir.

Kişi-iş uyumu üretkenliğe yol açabilecek değişkenlerle de olumlu yönde ilişkilidir. İyi oluş hali ve görev performansını yükselttiği (Lin vd., 2014) ve psikolojik sermaye, örgüttemelli öz saygı, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığı arttırdığı (Nur Iplik vd., 2011; Tong vd., 2015; Kim vd., 2020) bildirilmektedir. Ayrıca, çalışanların işe bağlılık düzeylerini artırarak yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir ve bu ilişki, kariyer bağlılığı yüksek olduğunda daha da güçlenmektedir (Huang vd., 2019). Bunun yanı sıra, kişi-iş uyumunun bireyin yalnızca iş performansı ve iş yaşamıyla sınırlı kalmayıp, iş dışındaki yaşam alanlarını da olumlu etkilediğini gözlenmektedir (Çırpan vd., 2019)

Kişi-iş uyumunun olumsuz yönde ilişkide olduğu değişkenler incelendiğinde uluslararası yazında araştırmacıların, tükenmişlik, iş baskısı (Zeng ve Hu, 2024), işten ayrılma niyeti (Saufi vd., 2020; Abdalla vd., 2018), örgütsel stress (Nur Iplik vd., 2011) duygusal tükenmişlik, yetersizlik hissi ve sinizm (Tong vd., 2015) değişkenleri üzerinde durulduğu gözlemlenmiştir. Ulusal yazın çalışmalarda ise (Aslan, 2021; Polatçı ve Aydın, 2022) kişi-iş uyumu algısının azalmasıyla ortaya çıkabilecek olumsuz çıktılara işaret eden uluslararası yazını destekler niteliktedir. Bunlara ilave olarak yaş faktörünün kişi-iş uyumunun çalışan çıktıları üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynayabileceği de belirtilmektedir. Örneğin Kim, Schuh ve Cai'nin (2020) çalışması, genç çalışanların kişi-iş uyumundaki artış ya da azalışa yaşlı çalışanlardan daha güçlü tepkiler verdiğini ortaya konulmuştur. Kişi-iş uyumu algı farklılıkları cinsiyet faktöründen de etkilenmektedir. Örneğin iş yerindeki ilişkiler ve aidiyet duygusu gibi sosyal unsurlar kadınlar için kişi-iş uyumu algısında daha önemli bir yere sahip olduğu bildirilmiştir (Venkatesh vd., 2017).

### **2.3. Bugüne Kadar Yapılan Nicel Çalışmalar**

Kişi-iş uyumu algısının ölçümünde yazında çoğunlukla nicel araştırma desenlerinin tercih edildiği görülmektedir. Kullanılan ölçüm araçlarında da genellikle sınırlı bir çeşitlilik olduğu dikkat çekmektedir. Bu araçlardan, Brkich, Jeffs ve Carless (2002) tarafından geliştirilen *Kişi-İş Uyumunu Ölçeği*, dokuz maddeden oluşan ve tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek,

ters ifadeler de içermektedir ve güvenirlik katsayısı 0.92 olarak hesaplanmıştır. Türkiye’de bu ölçek, ilk olarak Kerse (2018) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve 5’li Likert tipi kullanılarak uyarlanmıştır. Çalışmada, ölçeğin tek boyutlu olduğu belirlenmiş ve Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır. Benzer bir şekilde, Koçak (2020) da ölçeği Türkçeye çevirmiş ve güvenirlik katsayısını 0.88 olarak bulmuştur. Daha yakın tarihlerde, Pamuk ve Marşap (2023) tarafından yapılan çeviri çalışmasında da ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Uçanok (2008), ölçeğin Türkçe çevirisi yapmış ve güvenirlik katsayısını 0.92 olarak raporlamıştır. Köksal ve Şenel (2022) ise Uçanok (2008) ve Kerse (2018) tarafından yapılan çevirilerden faydalanarak kendi çalışmasında ölçeği kullanmış ve çalışma verisi kapsamında ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen *Kişi-iş uyumu ölçeği* dört maddeden oluşan ve tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin orijinal çalışmasında güvenirlik katsayısı Cronbach alpha ile 0.88 olarak hesaplanmıştır. Ulusal yazında, Turunç ve Çelik (2012) bu ölçeğin çeviri çalışmasını yapmış ve güvenirlik katsayısını 0.81 olarak hesaplamıştır. Daha sonraki çalışmalarda, Cindiloğlu Demirer (2019) ve Polatçı, Sobacı ve Kaban (2020), Turunç ve Çelik (2012) tarafından çevrilmiş maddeleri kullanılmıştır. Polatçı ve Aydın (2022) ise ölçeğin Türkçeye çevrilmiş formunu kullanarak güvenirlik katsayısını 0.73 olarak raporlamıştır.

Kapsamlı ve güvenilir olarak kabul edilen bir başka ölçek de Cable ve DeRue (2002), çalışmalarında kişi-iş uyumunu ölçmek için üçer maddeli iki alt boyut yapısından oluşan bir ölçek geliştirmiştir. *Algılanan ihtiyaçlar-sağlanan destekler uyumu* (Perceived needs–supplies fit) boyutu, bireyin iş ortamındaki ihtiyaçlarının işveren tarafından karşılanma düzeyini algılamasını ölçmektedir. Çalışmada, bu boyut için güvenirlik katsayısı tek bir firmadan toplanan verilerle 0.89, farklı firmalardan elde edilen verilerle ise 0.93 olarak hesaplanmıştır. *Algılanan gereksinimler-yetenekler uyumu* (Perceived demands–abilities fit) boyutu ise, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerin işin gereklilikleriyle ne derece uyumlu olduğunu algılamasını değerlendirmektedir. Güvenirlik katsayısı tek firmadan alınan verilerde 0.89, farklı firmalardan alınan verilerde ise 0.84 olarak belirlenmiştir. Lu vd., (2014), Boon vd., (2011), Chen vd., (2014) ve Kooij vd., (2017), söz konusu 2 boyutlu ölçeği çalışmalarında kullanmıştır. Ulusal yazında ise bu ölçeğin Türkçe çevirisi Behram ve Dinç (2014) ve Vargün ve Büyükyılmaz (2019) ve Doğan’ın (2024) araştırmalarında yapılmıştır.

Başka bir ölçek geliştirme çalışması ise Lauver ve Kristof-Brown (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır ve güvenirlik katsayısı orijinal çalışmada 0.79 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin geçerleme çalışmaları, Goetz ve Wald (2022) ve Farzaneh vd., (2014) gibi yazarların araştırmalarında yapılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye çevrilmiş formu da Alioğulları (2023) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısı olarak 0.91 değeri elde edilmiştir.

Erme ve Alparslan (2023) tarafından yürütülen çalışmada, kadın akademisyenlerin iş yaşamlarındaki deneyimlerini ölçmek amacıyla Kadın Akademisyenlerin *Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği* geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında, *Kişi-İş Uyumunu* bir alt boyut olarak tanımlanmıştır. Üç maddeyi bu alt boyut, çalışma yaşamı kalitesindeki toplam varyansın %4,71'ini açıklamaktadır. Ölçeğin kapsamı, kadın akademisyenlerin çalışma hayatındaki kaliteyi belirlemeye yönelik bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda, kişi-iş uyumu boyutu, bireyin mesleki uyumunu ve iş ortamındaki tatminini anlamaya yönelik önemli bir bileşen olarak değerlendirilmiştir.

Saks ve Ashforth (1997) tarafından *Uyum Algısı (Perception of fit)* ölçeğinin alt boyutu olarak keşfedilen kişi-iş uyumu değişkeni, Türkiye’de çeviri çalışması ise Kula (2022) tarafından yapılmıştır. Kula (2022), spor kulüplerindeki 206 profesyonel yöneticiden veri toplamış ve ölçeğin güvenirlik katsayısını 0.89 olarak bulmuştur.

Saks ve Ashforth’un (1997) 4 maddeli ve tek boyutlu kişi-iş uyumu ölçeği, kavramı derinlemesine ele alan, iş bilgisi kaynakları, bireyin işine uygunluk algısı ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen güçlü bir kuramsal çerçeveye sahiptir. Ölçeğin orijinal çalışmasında, kişi-iş uyumu kavramını ölçmek için yüksek güvenirlik (Cronbach alpha .89) ve geçerlik sonuçları yazarlar tarafından rapor edilmiştir. Saks ve Ashforth çalışmalarında aynı bireylerden belirli aralıklarla veri toplamış ve bu şekilde, bir kişi-iş uyumunun zaman içerisindeki değişimleri, eğilimleri ve neden-sonuç ilişkilerini değerlendirmiştir. Ayrıca Saks ve Ashforth (1997) ölçeği, yayımlandığı derginin (Personnel Psychology), odak alanının insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış olması metodolojik gücü ve boylamsal tasarımını nedeniyle diğer ölçeklere kıyasla daha geniş kapsamlı ve güvenilir bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu ölçek, özellikle uluslararası yazında örgütsel davranış, insan kaynakları, turizm yönetimi, psikoloji çalışmalarında sıklıkla kullanılmış; farklı sektörlerde görev yapan çalışanlar üzerinde geçerliliği kanıtlanmıştır (Carless, 2005; Ehrhart, 2006; Peng ve Mao, 2015; Tong vd., 2015; Cai vd., 2018; Saleem vd., 2021; Goetz ve Wald, 2022;

Lopes vd., 2022; Shin vd., 2024). Bu durum, ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması durumunda farklı bağlamlarda kullanılabilirliğini destekleyen önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, ölçeğin kısa ve tek boyutlu olması, dört maddesinin de açık ve anlaşılır bir yapıya sahip olması ve ters maddeler içermemesi göz önüne alındığında veri toplama açısından kolaylık sağlayabileceği düşünülmektedir. Bunlara ilave olarak, ulusal çalışmaların, uluslararası yazın ile uyum sağlayabileceği kültürlerarası karşılaştırmalarda kullanılmasına imkan tanıyabileceği da değerlendirilmektedir.

### 3. Yöntem

Bu çalışma, etik kurallara tam uyum sağlanarak yürütülmüştür. Araştırma sürecinde Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu/Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan E-62310886-605-410895 numaralı etik kurul onayı alınmış ve süreç bu onaya uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasında katılımcılar, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve gönüllü olarak katılım sağlamışlarına olanak tanınmıştır. Veriler anonim olarak toplanmış ve elde edilen tüm bilgiler gizlilik ilkelerine uygun olarak değerlendirilmiştir. Etik kurallar çerçevesinde, katılımcıların mahremiyetine saygı gösterilmiş ve kişisel veriler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılmıştır. Ayrıca, katılımcılara araştırma sırasında herhangi bir zarar verilmeyeceği ve katılımlarının tamamen gönüllü olduğu açıkça ifade edilmiştir.

#### 3.1. Örneklem

Araştırma, kişi-iş uyumu kavramını derinlemesine incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci, iki farklı zaman diliminde, iki aşamalı olarak yürütülmüştür. Çalışmanın her iki aşamasında, yüz yüze ve çevrimiçi yöntemlerle uygulanmak üzere geliştirilen anketler kullanılmış; katılımcılar, kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan bir grup arasından seçilmiştir. Katılımcılar, gönüllülük esasına dayanarak ve verilerin gizliliği ile paylaşılmaması prensiplerine onay vererek çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma sürecinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

İlk aşamada, gıda üretimi yapan firmalardan toplam 311 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak eksik veya hatalı doldurulan anketler nedeniyle analiz için geçerli örneklem 236 katılımcıyla sınırlı kalmıştır. İlk aşama katılımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde, %49'unun erkek olduğu ve %51'inin kamu sektöründe çalıştığı görülmüştür.

Çoğunluğu üniversite mezunu olan bu katılımcıların evli oldukları ve en az 5 yıldır aynı işyerinde çalıştıkları belirlenmiştir. İkinci Aşamada hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardan toplam 336 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak eksik veya hatalı doldurulan anketler nedeniyle analiz için geçerli örneklem 260 katılımcıyla sınırlı kalmıştır. İkinci aşama katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında, %52'sinin erkek olduğu ve %49'unun kamu sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir. Çoğunluğu yine üniversite mezunu olan bu katılımcıların evli oldukları ve en az 3 yıldır aynı işyerinde çalıştıkları saptanmıştır.

### **3.2. Ölçeğin Çeviri Çalışması**

Araştırma kapsamında, kişi-iş uyumu ölçeğinin Türkçeye uyarlanması süreci, dilsel ve kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulduğu dikkatli bir çeviri prosedürüyle gerçekleştirilmiştir. İngilizce olan orijinal kişi-iş uyumu ölçeği için Saks ve Ashforth (1997) ile iletişime geçilmiş, ölçekte yer alan tüm maddeler üzerinde detaylı tartışmalar yapılmış ve gerekli açıklamalar eklenmiştir. Kültürel uygunluğu sağlamak amacıyla, orijinal ifadeler Türkçeye anlamlarına en yakın şekilde çevrilmiş, her bir ifadenin Türk kültürüne uygunluğu doğrulanmıştır. Çevirinin doğruluğu ve geçerliliği konusundaki tartışmalar sonucunda, kültürel eşdeğerlik sağlanmış ve ölçeğin Türkçe uyarlamasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Çeviri sürecinde, Brislin, Lonner ve Thordike (1973) tarafından önerilen çeviri yöntemine uygun olarak sistematik bir süreç izlenmiştir. İlk aşamada, ölçeğin orijinal formu, İngilizce dil yetkinliğine sahip iki uzmana iletilmiş ve Türkçeye çevrilmesi sağlanmıştır. Bu çeviriler, alan uzmanları tarafından değerlendirilerek literatür ve bağlam açısından uygunlukları incelenmiştir. Bu aşamada, anlam kaymalarının olup olmadığı ve terimlerin doğru şekilde kullanılıp kullanılmadığı detaylı olarak analiz edilmiştir. Türkçe form, daha sonra, orijinal İngilizce metne geri çevrilmek üzere iki İngilizce dil yetkinliğine sahip başka uzmanlara iletilmiştir. Uzmanlar, geri çevirilen İngilizce metni orijinal metinle karşılaştırarak, anlam bütünlüğünün korunup korunmadığını değerlendirmiştir. Bu inceleme sonucunda, Türkçe çevirilerin orijinal metnin anlamını doğru bir şekilde yansıttığı ve herhangi bir kültürel anlam kaymasının olmadığı belirlenmiştir. Çeviri sürecinin son aşamasında, alanında deneyimli bir uzman, Türkçe uyarlamanın anlaşılabilirliğini ve uygulama açısından uygunluğunu değerlendirmiştir. Uzman, ölçeğin her bir maddesinin dilsel ve kültürel açıdan anlaşılır olduğunu ve Türkçe versiyonun geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini onaylamıştır. Titizlikle yürütülen bu çeviri süreci, ölçeğin Türkçe

versiyonunun güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olmasını sağlamıştır. Bu uyarlama, kişi-iş uyumu konusundaki ampirik araştırmaların daha doğru ve güvenilir bir şekilde yapılmasına katkıda bulunacaktır.

### **3.3. Ölçüm Araçları**

**Kişi-İş Uyumu Ölçeği:** Saks ve Ashforth (1997) tarafından geliştirilen kişi-iş uyumu ölçeği, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gereksinimleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır katılımcıların kişi-iş uyumu algıları, 5'li Likert yapı ile ölçülmüştür. Ölçekten alınan yüksek puanlar, bireyin iş gereksinimleriyle uyumunun yüksek olduğunu; düşük puanlar ise uyum düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu ölçüm, bireyin yetkinlikleri ile işin gereksinimleri arasındaki uyumun, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş yaşamına ilişkin sonuçlarla bağlantılarını incelemek için kullanılmaktadır.

**Psikolojik İyi Oluş (Well-being) Ölçeği:** Psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek için Diener ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen, Telef (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış tek faktörlü ve 8 maddelik Psikolojik İyi Oluş (Well-being) Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, bireylerin yaşamlarını anlamlı, amaçlı ve olumlu bir şekilde değerlendirme derecelerini ölçmektedir. Çalışmada, psikolojik iyi oluş ölçeği, uyarlama sürecinde ölçüt bağımlı geçerlilik kapsamında değerlendirilmiştir. Ölçeğin, Kişi-İş Uyumu Ölçeği ile birlikte kullanımında korelasyon analizi yapılmış ve ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Bu analizler, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin psikolojik iyi oluş değişkeninin yapılarıyla olan benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyarak, ölçeğin psikometrik özelliklerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır..

### **3.4. İstatistiksel Yöntem**

Araştırmada, farklı bir kültürde geliştirilen bir ölçeğin Türkçeye uyarlanması hedeflendiği için çeviri ve geri çeviri süreci titizlikle yürütülmüştür. Bu süreçte, özellikle teorik çerçevede geliştirilen ifadelerin doğru çevrilmesine ve teorik temele uygunluğunun korunmasına büyük özen gösterilmiştir. Ölçeğin çevirisi sırasında Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği çeviri yöntemi izlenmiş ve bu sayede hem dilsel hem de kültürel eşdeğerlik sağlanmıştır. Çeviri sürecine dair detaylı sonuçlar, gelecekteki çalışmalara referans oluşturmak amacıyla ekte sunulmuştur.

Ölçeğin psikometrik özelliklerini incelemek için öncelikle geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, yapısal geçerlilik ve ölçüt bağımlı geçerlilik test edilmiştir. Yapısal geçerlilik, kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemiyle ve açıklanan varyansların test edilmesiyle sağlanmıştır. Bu analizler, Smart PLS 4 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yüksek Cronbach's Alpha değeri, ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermiştir. Ayırışma geçerliliği, ölçeğin farklı kavramlarla ilişkisini değerlendirmek amacıyla korelasyon katsayısı kullanılarak test edilmiştir. Bu analizler IBM SPSS programı ile yapılmıştır. Ayırışma geçerliliği sonuçları, ölçeğin diğer yapılarla olan ilişkilerinin uygun olduğunu göstermiştir.

Son olarak, ölçeğin demografik faktörlere (örneğin, cinsiyet) göre farklılaşp farklılaşmadığını değerlendirmek amacıyla doğrulanın faktör yapısının ölçüm eşdeğerliliği (measurement invariance) test edilmiştir. Bu analiz, IBM AMOS 29 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve ölçeğin demografik değişkenler karşısında eşdeğerliği doğrulanmıştır. Bu kapsamlı psikometrik analizler, ölçeğin Türkçe versiyonunun hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuş ve araştırma ve uygulama alanlarına uygunluğunu desteklemiştir.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Açıklayıcı İstatistikler**

Ölçek maddelerinin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri, her iki veri aşamasında elde edilen sonuçlarla birlikte Tablo 1'de yer almaktadır. Birinci çalışma (n=236) ve ikinci çalışma (n=260) veri analizi sonuçlarına, katılımcıların genel olarak tüm maddelerden ortalamanın üzerinde puanlar aldıkları gözlemlenmiştir. Bu durum, katılımcıların kişi-iş uyumu süreçlerine farklı davranışlarla katkı sağladıklarını göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, ilk çalışmada 1. ve 4. maddelerin basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırların ( $\pm 1.96$ ) dışında olduğu ve bu maddelerin normal dağılımdan sapma gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak, ikinci çalışmada bu maddelerle ilgili herhangi bir sorun gözlemlenmemiştir. Bu farkın, veri toplama koşullarındaki değişikliklerden veya katılımcıların yanıt verme eğilimlerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceği ve yine de kabul edilebilir seviyelerde olduğu değerlendirilmiştir.



**Tablo 1***Ölçeğin Madde İstatistikleri*

	n=236				n=260			
	Ort.	SS	Çarp.	Bas.	Ort.	SS	Çarp.	Bas.
Madde 1	4.23	.611	-1.968	1.214	4.54	.511	-1.314	1.811
Madde 2	4.20	.592	-1.412	1.311	4.68	.502	-1.517	1.215
Madde 3	4.29	.607	-1.418	1.618	4.70	.401	-1.418	1.715
Madde 4	4.68	.491	-1.962	1.215	4.54	.512	-1.312	1.817

\* Ort.: Ortalama, SS: Standart Sapma, Çarp: Çarpıklık Değeri, Bas: Basıklık Değeri

**4.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları**

Ölçeğin geçerliliği, kapsamlı bir şekilde yapı geçerliliği ve eşzamanlı geçerlilik analizleriyle değerlendirilmiştir. Yapı geçerliliği açısından, ölçeğin açıklanan varyans yapısı her iki veri seti (n = 236 ve n = 260) için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu süreçte, ölçeğin tek boyutlu yapısının uyumu ve psikometrik özellikleri detaylı bir şekilde incelenmiştir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2017). Ayrıca, ölçeğin birleşme ve ayrışma geçerliliği, Smart PLS 4 programı kullanılarak test edilmiştir. Bu testlerde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen kriterler ve Henseler, Ringle ve Sarstedt'in (2015) ayrışma geçerliliği ölçütleri esas alınmıştır.

Analizler sonucunda, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin %40'tan yüksek olduğu ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin %50 ve üzeri olduğu görülmüştür. Bu, ölçeğin maddelerinin yeterli düzeyde ortak varyansa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin %70'in üzerinde, çoklu bağlantı katsayılarının (VIF) 5'in altında ve veri tutarlılığı katsayısının ( $\rho_A$ ) %70'ten büyük olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2017). Model uyum istatistikleri açısından yapılan değerlendirmeye göre, iyi uyum değeri (SRMR) 0.08'in altında bulunmuş, model uyum değerleri (d-ULS ve d-G) ise modelin tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon katsayıları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ( $p > 0.05$ ) göstermiştir. Ayrıca, normlu uyum indeksi (NFI) %90'ın üzerinde tespit edilmiştir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2017; Yıldız, 2020).

**Tablo 2***Ölçüm Modeli Sonuçları*

Model	FYK	CA	CR	AVE	VIF	$\rho_A$	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
n=236	.486-.619	.874	.771	.524	1.217-3.451	.812	.078	1.456 ( $p > 0.05$ )	1.157 ( $p > 0.05$ )	.951
n=260	.511-.685	.874	.789	.573	1.115-2.998	.826	.072	1.312	1.105	.968

\* FYK: Faktör Yüğü Aralığı, CA: Cronbach Alfa, CR: Birleşik güvenilirlik, AVE: Açıklanan ortalama varyans değeri, VIF: Çoklu bağlantı katsayısı,  $\rho_A$ : Veri tutarlılığı kat sayısı, SRMR: İyi uyum değeri, d-ULS ve, d-G: Model iyi uyum değeri, NF: Normlu uyum indeksi.



### 4.3. Ölçeğin Birleşme ve Ölçüt Bağımlı Geçerliliği

Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmasıyla ilgili çalışmada elde edilen birleşme geçerliliği ve ölçüt bağımlı geçerlilik bulguları, Tablo 3'te detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bu tablo, iki farklı örneklem (n=236 ve n=260) üzerinden, Kişi-İş Uyumu ile Psikolojik İyi Oluş değişkenleri arasındaki ilişkileri ve ölçeğin psikometrik özelliklerini inceleyen analiz sonuçlarını içermektedir.

Birleşme geçerliliği açısından yapılan değerlendirmelerde, Kişi-İş Uyumu Ölçeği için hesaplanan AVE karekökü değerleri n=236 örnekleminde 0.723, n=260 örnekleminde ise 0.756 olarak bulunmuştur. Bu değerler, 0.50'nin üzerinde olması gereken kriteri karşılayarak ölçeğin yüksek düzeyde birleşme geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, ölçeğin ölçmekte olduğu kavramı doğru ve tutarlı bir şekilde yansıttığını ortaya koyarken, aynı zamanda güvenilirlik ve yapı geçerliliği açısından güçlü bir temel sunduğunu da göstermektedir. Tabloda ayrıca, Kişi-İş Uyumu ile Psikolojik İyi Oluş arasındaki korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Bu çerçevede n=236 örneklemin için bu değer 0.433, n=260 örneklemin için ise 0.511 olarak hesaplanmıştır. Her iki örnekleminde de bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlılık, bu ilişkinin güçlü ve güvenilir olduğunu desteklemektedir.

Ölçüt bağımlı geçerlilik bağlamında yapılan analizler, Kişi-İş Uyumu Ölçeği ile Psikolojik İyi Oluş Ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, her iki ölçeğin benzer yapılarla uyumlu olduğunu ve birbirini destekleyen sonuçlar sunduğunu göstermektedir. Böylelikle, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin geçerliliği bir kez daha doğrulanmıştır. Sonuç olarak, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması sürecinde elde edilen bulgular, ölçeğin hem güvenilir hem de geçerli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, ölçeğin Türkiye'deki çalışanlar için uygulanabilirliğini artırmakta ve kültürel uyum açısından da geçerliliğini güçlendirmektedir.

**Tablo 3**

*Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin İç Tutarlılık ve Ölçüt Bağımlı Geçerlilik Sonuçları*

Değişkenler	n=236		n=260	
	(1)	(2)	(1)	(2)
Kişi-İş Uyumu	(0.723)		(.756)	
Psikolojik İyi Oluş	.433**	(0.788)	.511**	(.791)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , Parantez içinde yazılmış olan değerler AVE'nin karekök değerlerini göstermektedir.

#### 4.4. Ölçüm Eşdeğerliliği

Bu çalışmada, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin kadın ve erkek grupları arasında ölçüm eşdeğerliliğini değerlendirmek için çoklu-grup doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz, yalnızca ortalama skorların karşılaştırılmasına değil, aynı zamanda modeldeki tüm istatistiksel hesaplamaların gruplar arası farklılıklarını incelemeye dayanmaktadır. İlk olarak, doğrulayıcı faktör analiziyle oluşturulan ölçek yapısı, kadın ve erkek gruplarında ayrı ayrı test edilmiştir. Daha sonra, her iki gruba ait ortak modelin faktör yükleri, ölçüm sabitleri, varyans ve kovaryanslar ile hata terimleri açısından tutarlılığı incelenmiştir. Modeller arasındaki farklılıkları belirlemek için ki-kare fark testi yapılmış ve bu farkın anlamsız olup olmadığı ( $p > 0.05$ ) değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, uyum indeksleri farklarının Chen'in (2007) belirttiği kriterlere uygun olup olmadığına ( $\Delta RMSEA \leq 0.015$ ,  $\Delta TLI \leq 0.010$ ) bakılmıştır. Tablo 4'te yer alan sonuçlar, kadın ve erkek grupları arasında ölçüm eşdeğerliliğini sağlamaya yönelik kapsamlı analizlerin bulgularını içermektedir. Bu yöntem, ölçeğin her iki grup için de tutarlı bir şekilde işleyip işlemediğini belirlemiş ve modelin geçerlilik ile güvenilirlik düzeyini ortaya koymuştur.

Bu metodoloji doğrultusunda, ilk olarak kadın ve erkek grupları üzerinde doğrulanan yapısal model test edilmiş, tüm istatistikler serbest bırakılarak diğer modellerle karşılaştırılacak referans temel model (Model 1) oluşturulmuştur. Tablo 4 incelendiğinde, referans modelin uyum değerlerinin kabul edilen sınırların biraz altında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu durum üzerine, programın önerileri doğrultusunda, 1. soru ("Bilgi, beceri ve yeteneklerin, yaptığın işin koşullarına ne derece uygun?") ve 4. soru ("Yaptığın iş, yapmak istediğin şeylere ne derece imkân sağlıyor?") arasındaki hata varyansları ilişkilendirilmiştir. Bu düzenlemeler, araştırma sürecinde kısıt olarak değerlendirilmiştir. Yapılan düzenlemeler sonrasında elde edilen sonuçlar, düzenlenmiş modelin iyi bir uyum sağladığını ortaya koymuş ve devam eden tüm analizlerde bu model (Model 2) referans model olarak kabul edilmiştir..

İlk aşamada, modeldeki tüm faktör yükleri kısıtlanmış (Model 3) ve elde edilen sonuçlar Model 2 ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Bu analiz sonucunda, Model 3'ün Model 2'den anlamlı biçimde farklı olduğu ( $p < 0.01$ ) belirlenmiştir. Bu durum üzerine, en fazla farklılık yaratan faktör yükünden başlanarak belirli faktör yükleri serbest bırakılmış ve model her seferinde tekrar test edilmiştir. Bu işlem, modelde farkın ortadan kalktığı aşamaya kadar sürdürülmüştür. Sonuç olarak, 2. ve 3. soruların faktör yükleri serbest bırakılmıştır.

Bu düzenleme sonrasında elde edilen değerler şu şekildedir: 2. soru için Kadın= 0.11,  $p < 0.01$  ve Erkek=0.28,  $p < 0.01$ ; 3. soru için Kadın=0.42,  $p < 0.01$  ve Erkek=0.64,  $p < 0.01$ . Bu düzenlemelerin ardından, Model 2 ile Model 3 arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p = 0.211$ ,  $\Delta RMSEA = 0.001$ ,  $\Delta TLI = 0.005$ ).

Bu çalışmada, elde edilen modele ek olarak ölçüm sabitleri kısıtlanmış ve bu şekilde Model 4 oluşturulmuştur. İlk aşamada, Model 4 ile Model 3 arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Ancak, 3 numaralı ölçüm sabitinin serbest bırakılmasının ardından (3 için Kadın=2.316,  $SS = 0.052$ ; Erkek=3.112,  $SS = 0.81$ ), Model 3 ile Model 4 arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p = 0.089$ ,  $\Delta RMSEA = 0.001$ ,  $\Delta TLI = 0.003$ ). Sonraki adımda, Model 4'e varyans ve kovaryans kısıtlamaları eklenerek Model 5 oluşturulmuştur. Model 5 ile Model 4 arasında yapılan karşılaştırma sonuçları, iki modelin farklılık göstermediğini ortaya koymuştur ( $p = 0.811$ ,  $\Delta RMSEA = 0.003$ ,  $\Delta TLI = 0.007$ ). Son olarak, Model 5'e hata varyansları kısıtlanmış ve Model 6 elde edilmiştir. Yapılan analizler, Model 6 ile önceki model arasında istatistiksel bir farklılık olmadığını göstermiştir ( $p = 0.214$ ,  $\Delta RMSEA = 0.003$ ,  $\Delta TLI = 0.005$ ). Bu bulgular, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin dört sorusu bağlamında kadın ve erkek grupları arasında bazı istatistiksel farklılıklar bulunduğunu, ancak ölçeğin diğer sorularına ilişkin istatistiklerde anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.**

*Grup Karşılaştırması (n = 496, n<sub>kadın</sub> = 246, n<sub>erkek</sub> = 250)*

Model	Ki kare ( $\chi^2$ )	Sd	$\chi^2 / sd$	p	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta TLI$	$\Delta RMSEA$
Model 1	615.03	281	1.315	.000	.91	.95	.084	-	-
Model 2	609.15	234	1.289	.000	.92	.93	.043	-	-
Model 3	633.52 (13.72)	314 (11)	1.512	.000 (.211)	.86	.90	.062	(.005)	(.001)
Model 4	624.32 (12.09)	309 (10)	1.416	.000 (.289)	.89	.92	.058	(.003)	(.001)
Model 5	622.10 (1.69)	398 (9)	1.408	.000 (.271)	.87	.91	.053	(.007)	(.003)
Model 6	667.09 (18.51)	381 (18)	1.714	.000 (.318)	.85	.85	.078	(.005)	(.003)

\*Parantez içindeki değerler serbest bırakılan değerler sonrasında ilgili model ile karşılaştırma istatistiklerini göstermektedir. CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi), TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis indeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (tahmin hatasının ortalama karakökü)

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, Kişi-İş Uyumu (P-J Fit) kavramının Türkçeye uyarlanması ve psikometrik analizlerinin yapılması açısından önemli bir adımdır. İki farklı sektörden elde edilen veri setiyle gerçekleştirilen bu çalışmadan bulgular, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması sürecinde geçerlilik ve güvenilirlik açısından güçlü kanıtlar sunmaktadır. İç tutarlılık ve ölçüt bağımlı geçerlilik analizleri, her iki veri seti üzerinden

yapılan testlerle sağlam bir şekilde doğrulanmıştır. İç tutarlılık analizlerinin sonuçları, ölçeğin güvenilir olduğunu ve her iki örnekleme de tutarlı ölçümler sağladığını göstermektedir. Ayrıca, kişi-iş uyumu ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılan ölçeğin geçerliliği, yapılan korelasyon analizleri ile desteklenmiştir. Kişi-iş uyumu ile Psikolojik iyi oluş arasındaki pozitif ilişki, ölçeğin teorik yapısını ve işlevselliğini doğrulamaktadır.

Araştırma bulguları, daha geniş kuramsal çerçevelerle bağlantı kurulmasına olanak tanımaktadır ve özellikle Kişi-Çevre Uyumu kuramına ışık tutmaktadır. Bu kuram, bireylerin psikolojik iyi oluşunun yalnızca işin kendisiyle değil, aynı zamanda örgütsel kültür, değerler ve çalışma koşulları gibi iş çevresiyle olan uyumlarına bağlı olduğunu savunmaktadır. Araştırmada, kişi-iş uyumu kişi-çevre uyumu çerçevesinde ele alınmış ve bireylerin çevreleriyle uyum sağlamalarını desteklemek amacıyla iş tasarımında gerçekleştirilen düzenlemelerin, psikolojik iyi oluş ve iş sonuçları üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, çalışma kişi-iş uyumunun, kişi-çevre uyumu modelinin temel bileşenlerinden biri olduğunu ortaya koymakla birlikte, bu modelin kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-takım uyumu gibi diğer bileşenlerini de içerdiğine dikkat çekmektedir.

Araştırmanın bulguları, akademik alanda da önemli bir katkı sunmaktadır. Kişi-İş uyumu ve iş biçimlendirme üzerine yapılan bu çalışma, Türkçe'ye uyarlanmış geçerli bir ölçüm aracının kullanılabilirliğini ortaya koymuştur. Gelecek çalışmalarda, bu ölçeğin farklı sektörlerden ve çeşitli demografik özelliklere sahip geniş örneklemlerle test edilmesi, kişi-iş uyumu üzerine daha kapsamlı ve derinlemesine bilgiler elde edilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, bu araştırmaların farklı kültürel bağlamlarda gerçekleştirilmesi, iş uyumunun kültüre özgü dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, araştırmacılar, bu ölçüm aracını kullanarak örgütlerde kişi-iş uyumunun, iş tatmini, verimlilik ve çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilirler. Bu tür çalışmalar, iş yerindeki bireysel uyum düzeylerinin, çalışanların genel psikolojik ve fiziksel sağlığı ile örgütsel hedeflere ulaşma sürecindeki rolünü daha net bir şekilde ortaya koyarak, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yazınına değerli katkılar sağlayabilir. Ayrıca, bu tür araştırmalar, iş ortamındaki farklı değişkenlerin çalışanların genel deneyimlerine etkisini analiz ederek, gelecekteki iş tasarımları ve stratejik uygulamalara yön verebilir. Bunlara ilave olarak kişi-İş uyumu ile kişi-çevre uyumu kuramı

arasında bağlantı kurarak, bu araştırma, bireylerin iş çevreleriyle olan dinamik etkileşimlerinin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Gelecekteki araştırmalar, bu uyumun çeşitli boyutlarını (örneğin, kişi-örgüt, kişi-takım, kişi-yönetici uyumu) inceleyerek çalışanların iyi oluş düzeyleri ve örgüt verimliliği üzerindeki etkilerini araştırabilir.

Bu araştırma özellikle insan kaynakları alanındaki profesyoneller için de önemli çıkarımlar sunmaktadır. Çalışanların iş uyumunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirme noktasında bu ölçeğin insan kaynakları uygulamalarında kullanımı, etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. İş gücünün taleplerini daha etkin bir şekilde yönetebilmek ve iş kaynaklarını artırabilmek, iş biçimlendirme davranışlarının doğru uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Bu süreç, sadece çalışanların verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilir yenilikçiliği destekleyerek çalışan bağlılığını pekiştirme açısından kritik bir rol üstlenebilmektedir. Çalışanların iş taleplerine uygun iş tanımları ve örgütsel düzenlemeler sağlamak, kurumların verimliliğini artırırken rekabet gücünü de güçlendirebilir. Bunlara ilave olarak, çalışanların beceri ve yetkinlikleri ile iş talepleri arasındaki uyumu güçlendirmek, işyerindeki motivasyon, iş tatmini ve genel performansı artırabilir. Özellikle cinsiyet farklılıklarını dikkate alarak, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına yönelik daha esnek iş yapıları geliştirilmesi gerektiği konusunda önemli ipuçları sunabilmektedir. Bu bağlamda, iş yapısının şekillendirilmesinde, her bireyin kendine özgü ihtiyaçları ve potansiyeli göz önünde bulundurularak daha adil, kapsayıcı ve etkili çözümler üretmek mümkün olabilir. Bu çerçevede bu araştırmanın bulguları, daha geniş bir perspektifte iş niteliklerinin doğru şekilde biçimlendirilmesinin çalışanların kişisel gelişimlerine ve örgütsel hedeflere nasıl daha fazla katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin Türkçe versiyonunun güvenilir ve geçerli olduğunu kanıtlayarak, iş ve çalışan ilişkisini daha iyi anlamak ve insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek için yerli yazına önemli bir ölçüm aracı sunmuştur. Bu araştırmanın bulguları, gelecekteki araştırmalar için sağlam bir temel oluşturarak, çalışanların iş uyumunu artırmaya yönelik pratik uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Hem araştırmacılar hem de uygulamacılar için bu çalışma, insan kaynakları yönetimi alanındaki yenilikçi stratejilerin şekillendirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu kapsamda, Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nde yer alan maddeler, aşağıda belirtilen Tablo 5'de sunulmuştur. Tablo, işin bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ne derece uyumlu olduğunu, işin bireylerin kişisel hedeflerine ve isteklerine nasıl katkı sağladığını, çalışanın işindeki uyum ve tatmin düzeyine ilişkin algısının ne düzeyde olduğunu ölçen maddeleri

göstermektedir. Ölçek, 5'li Likert tipi bir ölçüm kullanarak her maddeye 1 ile 5 arasında bir puan verilmesini sağlamaktadır. Puanın yüksek olduğu durumlarda, kişi-iş uyumunun da yüksek olduğu, kişinin beceri, yetenek, değerler ve işin gereksinimleri arasında yüksek bir uyum olduğunu göstermektedir. Öte yandan, daha düşük puanlar, kişi-iş uyumunun daha düşük olduğunu ve bireylerin işine uyum sağlamak zorlandığını ve işin kişiye sundukları ile bireysel beceri, yetenek veya kişinin beklentileri arasında uyumsuzluk olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5**

*Kişi-İş Uyumu (Person-Job Fit) Ölçek Maddeleri*

	Bilgi, beceri ve yeteneklerin, yaptığın işin koşullarına ne derece uygun?
1.	1= Hiç uygun değil; 2= Genel olarak uygun değil; 3= Orta düzeyde uygun; 4= Genel olarak uygun; 5= Tamamen uygun
	Yaptığın iş, ihtiyaçlarını ne derece tatmin ediyor?
2.	1= Hiç tatmin etmiyor; 2= Pek tatmin etmiyor; 3= Orta düzeyde tatmin ediyor; 4= Genel olarak tatmin ediyor; 5= Tamamen tatmin ediyor
	Yaptığın iş, sana ne derece uygun?
3.	1= Hiç uygun değil; 2= Genel olarak uygun değil; 3= Orta düzeyde uygun; 4= Genel olarak uygun; 5= Tamamen uygun
	Yaptığın iş, yapmak istediğin şeylere ne derece imkân sağlıyor?
4.	1= Hiç sağlamıyor; 2= Genel olarak sağlamıyor; 3= Orta düzeyde sağlıyor; 4= Genel olarak sağlıyor; 5= Tamamen sağlıyor

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

**Çıkar Çatışması:** Bu çalışmada yazar çıkar çatışması olmamıştır.

**Etik Onayı:** Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Bu çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

## Kaynakça

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. ve Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Alioğulları, Z. D. (2023). Başarının kilidini açmak: Örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumunu yükseltmesinde iş şekillendirmenin aracılık rolü. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(3), 297-319. <https://doi.org/10.54733/smar.1318708>
- Aslan, A. (2021). Çalışanların iş becerikliliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 1-21. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jeaa/issue/67560/958151>
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.



- Beier, M. E., Torres, W. J., Fisher, G. G. ve Wallace, L. E. (2020). The impact of job fit on employee health and performance: Testing a model of work context and adaptive performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(4), 227–243. <https://doi.org/10.1037/ocp0000164>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. ve Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(01), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R., M. (1973). *Cross-cultural research methods*. Wiley.
- Brkich, M., Jeffs, D. ve Carless, S. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(1), 43-51. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.18.1.43>
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y. ve Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology, 9*, 1304. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational And Organizational Psychology, 78*(3), 411-429. <https://doi.org/10.1348/096317905X25995>
- Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 14*(3), 464–504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33*(1), 283-302. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/43125/479393>
- Çırpan, H., Vardarlıer, P. ve Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-iş uyumu ve yaşam doyumu ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı etkisi. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 41*(22), 237-252. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.581782>
- De Beer, L. T., Rothmann, S., Jr. ve Mostert, K. (2016). The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement: A three-wave study. *Journal of Personnel Psychology, 15*(1), 4–14. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000143>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. ve Biswas-Diener, R. (2009). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research, 97*(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Doğan, Y. (2024). Birey-örgüt uyumunun iş tatminine etkisinde yöneticilerin iletişim becerilerinin aracılık rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(91), 963-977. <https://doi.org/10.17755/esosder.1361120>
- Edwards, J. R. ve Van Harrison, R. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional re-examination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology, 78*, 628–648. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.628>
- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person–job fit. *Journal of Business and Psychology, 21*, 193-226. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9025-6>



- Ehrhart, K. H. ve Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of person-vocation and person-job fit. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 206-226. <https://doi.org/10.1177/1069072706298105>
- Erme T. ve Alparslan A. M., (2023). Kadın akademisyenlerin çalışma yaşamı kalitesi ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/ Journal of Higher Education and Science*, 13(1), 19-31. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1075719>
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A. ve Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0118>
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Goetz, N. ve Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis, Upper Saddle River*, Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017). *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM), (2nd Ed.)*. Thousand Oaks.
- Henseler, J., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, W., Yuan, C. ve Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1134. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01134>
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958. <https://dergipark.org.tr/pub/atauniiibd/issue/39554/420261>
- Kim, T. Y., Schuh, S. C. ve Cai, Y. (2020). Person or job? Change in person-job fit and its impact on employee work attitudes over time. *Journal of Management Studies*, 57(2), 287-313. <https://doi.org/10.1111/joms.12433>
- Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.610246>
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. ve Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Köksal, O. ve Şenel, Ö. (2022). İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1). 73-86. <https://doi.org/10.18394/iid.1085785>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Kula, M. E. (2022). Investigating the relationship between mental well-being, self-leadership, job autonomy and person-job fit. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 6200–6205. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.738>
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal Of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lin, Y. C., Yu, C. ve Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42(9), 1537-1547. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1537>
- Liu, C., Wang, C. ve Wang, H. (2021). How do leaders' positive emotions improve followers' person–job fit in China? The effects of organizational identification and psychological safety. *Leadership ve Organization Development Journal*, 42(2), 161-177. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0388>
- Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F. ve Peixoto, R. (2022). Employees' fit to telework and work well-being:(in) voluntariness in telework as a mediating variable?. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 257-274. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0441>
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y. ve Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Milliman, J., Ausar, K. ve Bradley-Geist, J. C. (2017). The implications of workplace spirituality for person–environment fit theory. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/rel0000068>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. ve Mcmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98. <https://doi.org/10.1177/002224299706100306>
- Nur Iplik, F., Can Kilic, K. ve Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644-661. <https://doi.org/10.1108/09596111111143386>
- O'Reilly III, C. A. Chatman, J., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Pamuk, M. M. ve Marşap, A. (2023). İş-yaşam dengesi, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 73-99. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1230489>
- Peng, Y. ve Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: The mediator role of Self efficacy. *Social Indicators Research*, 121, 805-813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>
- Polatçı, S. ve Aydın, N. C. (2022). Çalışanların duygusal zekâ ve kişi-iş uyumu düzeylerinin tükenmişliğe etkisi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(1), 48-63. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/68155/1023007>
- Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: Taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/51579/639450>
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A. ve Mangi, R. A. (2020). The impact of person-job fit and person-organization fit on employee job performance: A study among employees of services sector. *Journal of Administrative and Social Sciences*, 13(1), 65–79. <https://doi.org/10.34091/JASS.13.1.05>

- Saks, A. M ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M. ve Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.009>
- Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S. ve Singh, H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 12(19), 8189. <https://doi.org/10.3390/su12198189>
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Shin, G., Hur, W. M. ve Shin, Y. (2024). Does person-job fit buffer employees from rumination about customer incivility?. *Current Psychology*, 43(8), 7411-7423. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04930-5>
- Suryanarayana, A. (2023). An empirical study into the effects of organization culture and person-job fit on post-merger and acquisition resistance to change in select commercial banks. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 28-57.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374-384. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/7791/101929>
- Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tong, J., Wang, L. ve Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: Theoretical extensions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 169-182. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0404>
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişî örgüt uyumu ve amire güven-kişî-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 57-78. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25465/268665>
- Uçanok, B. (2008). *The effects of work values, work centrality and person-job fit on organizational citizenship behavior*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vargün, H. ve Büyükyılmaz, B. (2019). Muhasebe meslek mensuplarının kişî-iş uyumu ve etik tutum algıları arasındaki ilişki: Zonguldak, Bartın Ve Karabük illerinde bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(4), 1091-1108.
- Venkatesh, V., Windeler, J. B., Bartol, K. M. ve Williamson, I. O. (2017). Person-organization and person-job fit perceptions of new it employees. *MIS Quarterly*, 41(2), 525-558. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.2.09>
- Yıldız, E. (2020). *Smart PLS ile yapısal eşitlik modellemesi: Sosyal bilimler*. Seçkin Yayıncılık.
- Warr, P. ve Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138. <https://doi.org/10.1037/a0026859>
- Zeng, P. ve Hu, X. (2024). A study of the psychological mechanisms of job burnout: Implications of person-job fit and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 15, 1351032. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351032>

## Etik Liderlik Çalışmaları Üzerine Bir İnceleme<sup>1</sup>

Aslı ERCAN ÖNBIÇAK<sup>2</sup> 

Aslı KAYA<sup>3</sup> 

### Öz

Etik liderlik kavramı son yıllarda liderlik türleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Genel olarak alan yazında örgütsel davranış çalışmaları incelendiğinde etik liderlik türünün işletme alanında yeterli düzeyde ele alınmadığı fark edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, örgütsel davranış bağlamında etik liderlikle ilgili olguların araştırılmasıdır. Çalışma, etik liderlik kavramının Türkçe alan yazında nasıl ele alındığını ve hangi kavramlarla ilişkilendirildiğini incelemektedir. Bu kapsamda, literatür taraması ile veriler toplanarak içerik analizi yöntemiyle irdelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, “etik liderlik” kavramının geçtiği TR-Dizin veri tabanı ve örgütsel davranış kongresi kitaplarında yer alan makale ve bildirilerden oluşmaktadır. Verilerin analizi ve görselleştirme için nitel analiz programı (Maxqda Analytics Pro.2024) kullanılmıştır. Analiz sonucunda, etik liderlik kavramı kapsamında, çalışan boyutu, örgüt boyutu ve etik liderlik algısına yönelik ana temalar elde edilmiştir. İleriki araştırmalarda etik liderlikle ilgili daha fazla çalışmanın gerçekleştirilmesi önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etik Liderlik, İçerik Analizi

## A Review of Ethical Leadership Studies

### Abstract

In recent years, the concept of ethical leadership has gained prominence among the different types of leadership. In general, when examining organizational behaviour studies in the literature, it is noted that ethical leadership is not sufficiently addressed in the field of business administration. Accordingly, the purpose of this study is to examine the phenomena related to ethical leadership in the context of organizational behaviour. The study examines how the concept of ethical leadership is handled in the Turkish literature and with which concepts it is associated. In this context, data was collected through literature review and analysed through content analysis method. The sample of the study consists of articles and papers in the TR-Dizin database and organizational behavior congress books in which the concept of “ethical leadership” is mentioned. A qualitative analysis program (Maxqda Analytics Pro.2024) was used for data analysis and visualization. As a result of the analysis, the main themes within the concept of ethical leadership were employee dimension, organization dimension and perception of ethical leadership. It is important to conduct more studies on ethical leadership in future research.

**Keywords:** Leadership, Ethical Leadership, Content Analysis

<sup>1</sup> Bu çalışma, 11. Örgütsel Davranış Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr., Özel Sektör, İzmir/TÜRKİYE, dr.aslieonb@gmail.com

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü  
İstanbul/TÜRKİYE, askaya@gelisim.edu.tr

## 1. Giriş

Etik, bireyler tarafından yanlış veya doğru olarak kabul edilen belirli kavramları irdeleyerek, hayatımızda doğru davranışlar gösterebilmek için nasıl bir yol-yön takip etmemiz gerektiğine yönelik sorgulamalarda bulunan felsefenin bir alt dalı şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaş ve Aydın, 2020, s. 312). Etik, ahlaki bir kavram olarak bireyin “doğru ile yanlış, iyi ile kötü, kabul edilebilir ile kabul edilemez” durumlar arasında seçme tercihini yapabilme yeteneğidir (Jalil vd., 2010, s. 146). Etik düşüncesi, yaşanılan dünyada bireylerin yaşamlarını mükemmel bir hale getirmeyebilir ancak meydana gelebilecek belirli zararları önleyebilmekte veya zararın miktarını azaltabilmektedir (Robin, 2009, s. 140). İş hayatında ise etik değerleri, iş davranışları arasına dahil eden ve bu değerleri işine aktif bir şekilde entegre etmeye çalışan kişi dünyayı, tamamen kendi çıkarlarını gözetken bir bakış açısıyla hareket eden insanlardan farklı bir şekilde ele almaktadır (Cragg, 1997, s. 240-241). İşletmelerin en önemli varlıklarından bir tanesi o örgütün çalışanlarıdır. Çalışanlar örgüte yetenek kazandırır. Örgütler çalışanlarından yaratıcı veya yenilikçi olmasını isterse çalışanlar bu davranışları için kendilerine adil davranılacağına inanır mı? Bu durumda çalışan tatmin edici bir performans sergileyebilmektedir. Ancak çalışanlara adil ve saygılı davranıldığında örgütün çalışanlarından en yüksek verimi ve performansı alması mümkün olmaktadır. Bu da örgütle çalışan arasındaki güven olarak tanımlanmaktadır. Güven unsuru da çalışanlar arasında adil davranış ve saygı ile geliştirilebilmektedir (Robin, 2009, s. 147).

Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için liderler ve çalışanlar arasında iki taraflı karşılıklı bir etkileşimden oluşmaktadır. Bu etkileşim durumu, liderleri çalışanların davranışlarını etkilemeye yönlendirirken aynı zamanda çalışanların algılarını da etkilemektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi çerçevesinde, aslında örgütsel iklim içerisinde yer alan uygun iş davranışının gösterilmesi beklentisi gelişebilmektedir (Holloway, 2012, s. 10). Etik liderlik kavramı, ahlaki değer unsurunun liderlik özellikleri içerisinde yer alması yönüyle önemlidir. Örgütlerde çalışanların ahlak veya etik dışı davranmasını engelleyebilmek için öncelikle lider ve yöneticilerin etik davranması beklenmektedir. Bu perspektiften bakıldığında etik kavramının aslında örgütün temel taşıını oluşturabilecek önemli unsurlardan biri olduğu yadsınamaz.

Bazı yazarlar liderlik içerisinde bulunan etik boyutun dönüşümcü ve karizmatik liderlik türleri içerisinde bulunduğunu belirtmektedir. Ancak kimi araştırmacılar diğer liderlik türlerinde (dönüşümcü, karizmatik) vb. gibi etik dışı davranışların



sergileyebileceklerini vurgulamaktadır. Bu sebepten ötürü bazı yazarlar, etik liderliği liderlik türlerinden bir tanesi olarak ele almaya başlamışlardır (Çıraklı vd., 2014, s. 55). Bu suretle etik liderlik kavramının araştırmaya konu olmasının sebeplerinden bir tanesi etik liderliğin ayrı bir liderlik çeşidi olarak ele alınmak istenmesidir. Etik liderlik konusunun seçilmesindeki bir diğer sebep ise günümüzde çalışma yaşamında ve her alanda etik kavramına ihtiyaç duyulması ve bu doğrultuda etik liderlik kavramının örgütsel davranış içerisinde ne kadar çalışıldığı ve nasıl ele alındığının incelenmesidir.

Çalışmanın amacı, Türkiye’de yayınlanan örgütsel davranış alan yazını içerisinde yer alan etik liderliği kapsayan araştırmaların nasıl ele alındığı ve hangi örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilendirildiği irdelenmesidir. Bu kapsamda gereken veriler literatür taraması yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın odak noktasını, Türkiyedeki alan yazında etik liderliğin örgütsel davranış disiplini içerisinde ne şekilde işlendiği oluşturmaktadır. Bu durum göz önüne alınarak öncelikle örgütsel davranış kongre kitaplarında yer alan bildiriler (ÖDK) ve Tr-Dizin kapsamında yayınlanan makaleler incelenmiştir. Araştırmanın verileri, içerik analizi araştırma yöntemiyle incelenmiş ve ilgili kod ve temalara ulaşılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Liderlik, ortak amaçlara erişmek için bireylerden oluşan bir grup veya grupları etkileme süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Lider, örgütün amaç ve hedeflerine erişmesi için çalışanları etkileyerek yönlendirmektedir. Lider çalışanlar üzerinde bu yönlendirmeyi yaparken karar verme aşamasında pek çok davranışta bulunmaktadır. Liderin verdiği karardan pek çok paydaş etkilenmektedir. Örgütün başarıya ulaşması için alınan tüm kararların ve yapılan eylemlerin örgütün etik değerlerine uygun ve benzer olması gerekmektedir (Düger, 2021, s. 622).

Liderlikle ilgili teoriler, özellik, davranışsal ve durumsal olarak üç teori yer almaktadır. Özellik teorisi, liderlerin diğer insanlardan farklı benzersiz özelliklerini (kişilik veya fiziksel) araştırmaya odaklanmaktadır. Bu bireysel özelliklerin de sabit olduğu tahmin edilmektedir. 1940’lardan itibaren araştırmacılar liderlerin davranışlarını incelemeye başlayarak davranışsal teoriyi ortaya çıkarmışlardır. Michigan ve Ohio State çalışmaları davranışsal teoriyi desteklemektedir. Michigan çalışmalarında, başarılı gruplardaki liderlik davranışları belirlenerek hangi özelliklerin olduğu tespit edilmektedir. Ohio State üniversitesi çalışmalarında ise, grup ve örgüt amaçlarına yönelik liderlerin davranışlarını belirlemektedir (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 309-313). Davranışsal teoriye göre, liderin

çalışanlar üzerindeki etkinliğini onun özelliklerinden ziyade, gerçekleştirdiği davranışlar arttırmaktadır. Davranışsal teori, çalışanların kişiliğini göz önünde bulunduran teoriler ile çalışanların gerçekleştirdikleri görevi değerlendiren teoriler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır (Güney, 2011, s. 367). Tablo 1’de davranışsal teorinin çeşitleri ve liderlik modelleri belirtilmektedir.

**Tablo 1**

*Davranışsal Teori Çeşitleri*

<b>DAVRANIŞSAL TEORİ</b>	
<b>Çalışanların Kişiliğine Önem</b>	<b>Göreve Önem</b>
Demokratik ve liberal yönetim teorisi	Otokratik liderlik teorisi
McGregor’un Y teorisi	McGregor’un X teorisi
Blake ve Mouton- bireylerarası ilişkiler bağlamında liderlik modeli	Blake ve Mouton- göreve yönelik modeli
Likert 3-4 sistem liderlik modeli	Likert 1-2 sistem liderlik modeli

\***Kaynak:** Güney, 2011, s. 367-372’den uyarlanmıştır.

Durumsal liderlik teorileri, koşullara bağlı liderlik modellerini belirtmektedir. Liderliği koşullara göre şekillendiğini belirten teoriye göre, liderin etkinliği belirli koşullara bağlıdır. Örgütün özellikleri, çalışanların yetenekleri ve istekleri, elde edilmek istenen amacın niteliği, liderin ve çalışanların geçmiş tecrübeleri bu koşulların başında gelmektedir. Durumsal (koşul) liderlik teorileri; Fiedler (durumsal) etkin liderlik modeli, Hersey ve Blanchard durumsallık modeli, amaç-yol model’inden oluşmaktadır (Koçel, 2015, s. 686-687; Budak, 2003, s. 81-84).

Son yıllarda liderlik çeşitleriyle ilgili bir çok yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır. Modern liderlik çeşitlerinden dönüşümcü, karizmatik, demokratik, spiritüel liderlik gibi kavramlar alan yazında çoğunlukla ele alınmaktadır (Bahar, 2019, s. 238). Yeni dönem araştırmacılar liderliğin bilinen yönlerinden ziyade farklı yönlerini inceleyerek liderlik türlerinin çoğalmasını sağlamışlardır. Etik liderlik çeşitlenen bu liderlik türlerinden bir tanesidir. Çalışmada, etik liderliğe değinilerek örgütsel davranış araştırmalarındaki durumu incelenmektedir.

### **2.1. Etik Liderlik**

Liderler doğaları gereği örgüt içerisinde sosyal bir gücü temsil ettiklerinden, etik liderler aldıkları kararlarda, başlattıkları eylemlerde ve çalışanları etkileme biçimlerinde sosyal güçlerini nasıl kullanacaklarına odaklanmaktadır (Resick vd., 2006). 2000’lerden sonra örgütsel davranış alanına ait literatürde “etik ve etik dışı davranışlar” hususundaki



araştırmalarda artış olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt içerisinde etik iklimin varolabilmesi için liderin etik davranması gerekmektedir (Bahar, 2019, s. 238).

Liderlerin etik özellikleri üç temel unsura dayanmaktadır. İlki “liderin ahlaki karakteri”dir. İkinci unsur, çalışanların kabullendiği veya reddettiği, liderin vizyonunda ve programında bulunan değerlerin “etik meşruiyeti”dir. Son unsur ise, liderin ve çalışanların beraber yaptıkları ve ortaklaşa sürdürdükleri sosyal etik seçim ve davranış sürecinin ahlakiliğidir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 182). Resick vd. (2006, s. 346) etik liderlik özelliklerini; “kişilik ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/birey odaklılık, motive etme, teşvik etme, güçlendirme ve etik hesap verebilirliği yönetme” şeklinde belirtmektedir.

O’Connell ve Bligh (2009, s. 219) çeşitli yazarlardan derledikleri etik liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

Etik Liderler;

- ✓ Etik perspektifi kullanan,
- ✓ Etik kararlar veren,
- ✓ Alınan kararların uzun vadede yaratacağı etkileri dikkate alan,
- ✓ Etik davranan veya etik davranışlar için rol model olan,
- ✓ Etiğin önemini belirten, stratejik karar alırken diğer çalışanların refahını düşünen, çalışanlara adil davranan, çalışanları etik davranıştan sorumlu tutan,
- ✓ Çalışanları işyerinde etik davranışlarda bulunmaları için teşvik eden ve eğitim teklif eden kişidir.

Mayer vd. (2010)’ne göre etik liderlik türü; çalışanlara ve “insanlara etik örnek olmak, adil davranmak ve aktif tarz ahlaki yönetim sergilemek” biçiminde üç kilit noktayı açıklamaktadır. Etik model olmak ve adil davranış sergilemek, etik liderliğin ahlaki kişilik unsurunu belirtirken, ahlaki yönetim unsuru etik liderlikte bulunan ahlaki yöneticilik özelliğini oluşturmaktadır (akt. Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s. 185).

Brown ve Treviño (2006, s. 597) etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, etik liderlerin adil ve dengeli kararlar alan dürüst, şefkatli ve ilkeli kişiler olarak tanımlandığını belirtmektedir. Ayrıca etik liderler, çalışanlarla etik konusunda etkileşime geçerek açık ve net etik kuralları belirlemektedir. Belirlenen bu kurallara uyulması için ödüllendirme ve cezalandırma sistemini de kullanmaktadır. Etik liderler, verdikleri sözleri uygular ve örgüt içinde etik davranış gösterilmesi için rol model durumundadır (Brown ve Treviño, 2006, s.

597). Başka bir deyişle, etik liderler çalışanların etik veya etik olmayan davranış eğilimlerini ortaya çıkarabilmekte veya bastırabilmektedir. Etik liderler, örgüt içerisinde etik iklimin oluşmasını sağlayan kişidir. Çalışanlar etikle ilgili olaylarla karşı karşıya geldiğinde ve bu olaylar karşısında yaptığı davranışlar ödüllendirildiğinde veya cezalandırıldığında etikle ilgili yeni davranış kuralları meydana gelmektedir (Dickson vd., 2001, s. 208). Bu bağlamda etikle ilgili yeni davranış kalıpları örgüt içinde çalışanlar tarafından öğrenilmektedir.

Brown vd. (2005, s. 120) etik liderliği, çalışma ortamında bireysel davranışlarda ve bireyler arası ilişkilerde normatif olarak uygun davranış gösterilmesini sağlamak olarak tanımlamaktadır. Etik bir lider, çalışanlarla iletişim kurarak, onları güçlendirerek ve etik kararlar alma yolunu teşvik ederek yapabilmektedir. O'Connell ve Bligh (2009, s. 215) etik liderlik teorilerinin "karakter" ve davranış" olarak iki temel alanda ele alındığını belirtmişlerdir.

Brown vd. (2005, s. 120) çalışmasında etik liderliği iki boyutta ele almaktadır. Bunlardan bir tanesi liderin sahip olduğu karakteristik özellikler, davranışları ve karar verme sürecidir. Bu doğrultuda, liderin etik bir birey olarak algılanmasını sağlayan belli kişilik özelliklerinin bulunması ve karar alırken etik değerler doğrultusunda davranması beklenmektedir. Bir diğer boyut ise etik (ahlaki) yöneticilik olarak tanımlanmaktadır. Etik yöneticilik boyutunda lider, davranışlarıyla çalışanlara rol model olarak, onları güçlendirmeye çalışmaktadır (Alkan, 2015, s. 112). Sonuç olarak etik liderlik, dürüstlük, etik davranış gösterme, örgütte çalışanlara karşı anlayışlı ve adil davranma, çalışanları etik davranışlarından sorumlu tutma gibi özelliklerin ve davranışların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca etik liderlik, çalışanların lidere güveni ile pozitif ilişkiliyken denetimi kötüye kullanma ile negatif ilişkisi bulunmaktadır (Brown vd., 2005, s. 130). Etik liderler birçok olumlu bireysel özelliği bünyesinde barındırmakta ve etik davranışları yöneterek çalışanlarını etkilemeye çalışmaktadır (Mayer vd., 2010, s. 8).

### 3. Araştırma Yöntemi

Örgütsel davranış bağlamında etik liderlik kavramını inceleyen bu çalışmada, öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması ile ilgili makale ve bildiriler elde edildikten sonra nitel içerik analizi tekniğiyle "etik liderlik" başlığını kapsayan makaleler incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda araştırma sorusuna göre örgütsel davranış alanı içerisinde kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Bu bağlamda kodlama süreci tümdengelsel olarak şekillenmiştir.

Araştırma soruları:

1. Türkiye’de gerçekleştirilen “Örgütsel Davranış Kongreleri” kapsamında yayınlanan bildiri kitaplarında yer alan “etik liderlik”le ilgili araştırmalar mevcut mudur? Mevcutsa hangi kavramlarla birlikte ele alınmıştır?

2. “Etik liderlik” başlığıyla Tr-Dizin veri tabanında yayınlanan makaleler örgütsel davranış bağlamında hangi konuları kapsamaktadır?

3. Etik liderlikle ilgili örgütsel davranış konuları örgütsel ve çalışan bağlamında nasıl çeşitlenmektedir?

İçerik analizi araştırmalarında, akademik alanındaki dokümanlar (dergi, kongre bildiri kitabı, veri tabanı gibi) çeşitli yöntemler kullanılarak taranmaktadır. Yöntemlerde ilki, tema bağlamında birbirine benzeyen dokümanın içeriğinde yer alan yayınların karşılaştırılmasıdır. Bir diğer tarama yöntemi ise, doküman gruplarının belli konular dahilinde analizinin gerçekleştirildiği çalışmalardır. Üçüncü tarama yöntemi, belli bir dokümanın içeriğindeki yayınlardaki kaynağa göre analiz yapılmasıdır. En son ve dördüncü tarama yöntemi ise, akademik dokümanın içeriğinde yer alan yayınların tesadüfi örneklem yoluyla belirlenerek analizlerin gerçekleştirildiği çalışmalardır (Büyüктаş Gayır ve Özçelik, 2021, s. 565). Bu çalışmada ise Büyüктаş Gayır ve Özçelik’in belirttiği gibi (2021, s. 565) bir grup dokümanın içerisinde yer alan makale ve bildirilerden belirli kategoriler kapsamında analiz yapılmıştır.

Araştırmanın veri toplama aşamasında, ilk olarak TR-Dizin veri tabanında “etik liderlik” başlığıyla makale taraması yapılmıştır. Makale taraması yapılırken yıl sınırlandırılması yapılmamıştır. Bu inceleme sonucunda, yayın dili Türkçe-İngilizce farketmeksizin elde edilen tüm makaleler veri setine dahil edilmiştir. Bir diğer veri kaynağı olan örgütsel davranış kongresi bildiri kitapları internet üzerinden indirilmiştir. ÖDK (2013-2023) bildiri kitapları 1.,2., 3., 4.,5.,6.,7.,8.,9. ve 10. kitaplar ile sınırlı kalmıştır. 10 adet ÖDK kitaplarının tümünün bilgisayar programına yüklenmesinin güç olması sebebiyle, ÖDK kitapları tek tek incelenerek ilgili bildiriler ayrılmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümü iki temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama veri setinin hazırlanmasıdır. Veri seti oluşturulduktan sonra makalelerin özet dahil künye bilgisi ve bildiriler araştırma programına aktarılmak için hazırlanmıştır. TR-Dizin veri tabanından

alınan makalelerin excel formatındaki bilgileri bilgisayar programına aktarılmıştır. ÖDK kitaplarındaki bildirimler ise tek tek programa yüklenmiştir. Sonrasında belgeler ÖDK ve TR-Dizin olarak iki ana belge grubuna ayrılmıştır. Belge grupları oluşturulduktan sonra makale ve bildirimlerin konu içeriklerine ve örneklem gruplarına göre ayrılmıştır.

İkinci aşama olan kodlama bölümünde ilk önce makalelerin özet bölümleri incelenerek çalışmaların yılı, konusu ve araştırma yöntemiyle (nitel-nicel- karma çalışma gibi) ilgili bilgi sahibi olunmuştur. Bu bağlamda, makalelerin yıllara ve konulara göre dağılımı ile makalelerin ve bildirimlerde kullanılan araştırma yöntemi incelenmiştir. İlgili bilgiler genel bulgular bölümünde verilmiştir. Devamında etik liderlikle ilgili diğer örgütsel davranış konuları incelenerek kodlamaları yapılmıştır. Sonuç olarak elde edilen tüm veriler araştırma programı olan Maxqda Analytics Pro 24 programına aktarılmıştır. Araştırma sorusu doğrultusunda veriler toplandıktan sonra makaleler içerik analizi kapsamında incelenmiştir. Bulgular bölümünde araştırmanın detayları aktarılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Genel Değerlendirme

Araştırma verileri (makale, bildiri) TR-Dizin ve ÖDK kitaplarında yer alan “etik liderlik” konu başlıklı çalışmalardan oluşmaktadır. Bu kapsamda veri tabanı ve diğer bildirimler incelenmiştir. Öncelikle TR-Dizin veri tabanının arama bölümüne “etik liderlik” şeklinde anahtar kelime yazılmıştır. Herhangi bir makale türü veya yıl seçilmemiştir. Sonuç olarak 197 adet makale tasnif edilmiştir. Başlıkla ilgisi olmayan makaleler çıkarılınca, TR-Dizin veri tabanından etik liderliği kapsayan 112 adet çalışmaya ulaşılmıştır.

Örgütsel Davranış Kongrelerine ait bildiri kitapları incelendiğinde etik liderlik başlığıyla ilgili toplamda 6 adet bildiri yer almaktadır. Tablo 2’de görüldüğü üzere toplamda 1106 adet makaleden 118 tanesi sadece etik liderlik başlıklı yayınlardan oluşmaktadır. Tablo 2’de makale ve bildirimlerin dağılımı görülmektedir.

**Tablo 2**

*Makale-Bildiri Dağılımı*

	Toplam Yayın Sayısı	Etik Liderlikle İlgili Makale ve Bildiri Sayısı
ÖDK	909	6
TR-Dizin	197	112
<b>Toplam Yayın</b>	<b>1106</b>	<b>118</b>

\*Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

TR-Dizin Etik liderlik başlıklı makaleleri öncelikle kendi içerisinde konu başlıklarına göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmaya göre Tablo 3’de görüldüğü üzere etik liderlik çalışmaları kendi içerisinde (genel) etik liderlik, akademi, eğitim, turizm, sağlık, kamu, kavramsal çalışmalar ve spor şeklinde sekiz ayrı bölüme ayrılmıştır. Tablo 3’de TR-Dizin’deki makalelerin konu ve yıllara göre dağılımı görülmektedir.

**Tablo 3**

*TR-Dizin Etik Liderlik Konu ve Yıllara göre Makale Dağılımı*

<b>Konu</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yayın Sayısı</b>
(Genel) Etik Liderlik	2008-2024	32
Akademi	2014-2021	10
Eğitim	2012-2023	37
Turizm	2012-2021	12
Kamu	2015-2023	8
Sağlık	2017-2024	8
Kavramsal – Literatür Taraması	2019-2024	4
Spor	2020	1
<b>Toplam</b>		<b>112</b>

\*Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

2013-2023 yılları arasında ÖDK bildiri kitaplarında toplamda 909 yayın bulunmaktadır. Toplam 909 yayından sadece 6 tanesinin ana konusu etik liderliktir. Tablo 4’ de ÖDK bildiri kitaplarında yer alan etik liderlik konularının dağılımı yer almaktadır. Bildiriler incelendiğinde etik liderlik konularının örgütsel politika, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu, çalışan performansı, iş tatmini, etik liderlik davranışının etkileri ve bilgi saklama davranışıyla ilişkili çalışmalar olduğu görülmüştür.

**Tablo 4**

*ÖDK-Etik Liderlik Konu ve Yıllara göre Makale Dağılımı*

<b>Konu</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yayın Sayısı</b>
3.ÖDK KİTABI	2015	2
5.ÖDK KİTABI	2017	1
7.ÖDK KİTABI	2019	1
9.ÖDK KİTABI	2022	2
<b>Toplam Sayı</b>		<b>6</b>

\*Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Tablo 5’ de incelenen makale ve bildirilerin araştırma yöntemi türleri belirtilmektedir. Görüldüğü üzere 118 yayından 112 tanesi nicel çalışmayı kapsamaktadır.

Tablo 5

Araştırma Yöntemi Türleri

Araştırma Yöntemi	Yayın Sayısı
Nicel	112
Nitel	4
Karma Yöntem	1
Sistemantik Literatür Taraması	1
<b>Toplam</b>	<b>118</b>

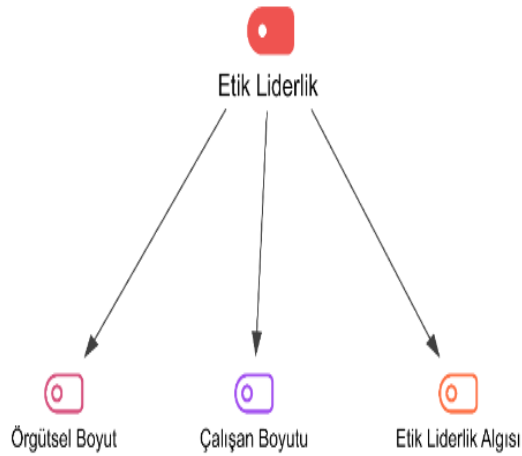
\*Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

#### 4.2. Etik Liderlik Tema ve Alt Tema Gruplamaları

Etik liderlik başlıklı makale ve bildirimler ilk aşamada konularına göre ayrıştırılmıştır. Yukarıda genel bulgular bölümünde TR-Dizin veri tabanı ve ÖDK kitaplarında yer alan etik liderlik çalışmalarının konu-yıl ve sayıları hakkında bilgi verilmektedir. Verileri toplanıp gruplandırılıp kodlama yapıldığı zaman öncelikle etik liderlik ana temasıyla ilgili üç genel alt başlık ortaya çıkmaktadır. Bunlar Şekil 1’de görüldüğü üzere örgütsel boyut, çalışan boyutu ve etik liderlik algısı alt temalarıdır. Bu alt temalar elde edilmeden önce toplam 118 adet makale ve bildiri incelenerek 1 kod birimine kadar kodlama yapılmıştır. Sonrasında elde var olan kodlar gruplandırılarak üç alt tema altında toplanmıştır.

Şekil 1

Etik Liderlik Temasının Alt Tema Haritası

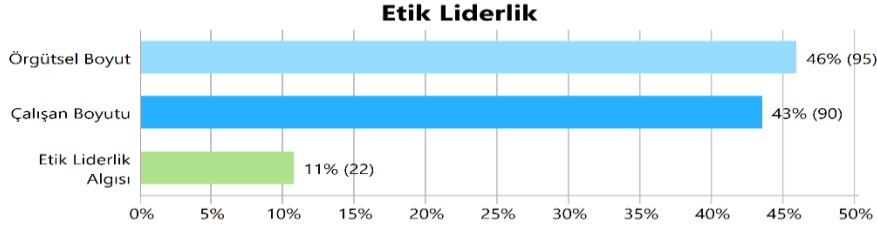


\*Kaynak: Maxqda Analytics Pro 24 programından uyarlanmıştır.

Etik liderlik teması üç ana alt temadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla örgütsel boyut, çalışan boyutu ve etik liderlik algısıdır. Her alt temaya ait kodlanan bölümler aşağıda Şekil 2’de belirtilmektedir. 95 kodlama ile en fazla kod örgütsel boyutta yer almaktadır. Sonrasında çalışan boyutu ve etik liderlik algısı gelmektedir.

## Şekil 2

Etik Liderlik Alt Kodların İstatistiği (Kodlama Sayısı ve Yüzdesi)



\*Kaynak: Maxqda Analytics Pro 24 programından uyarlanmıştır.

**4.2.1. Etik Liderlik Algısı:** Etik liderlik algısı alt teması tüm dokümanlarda %11 (Şekil 2-22 kodlama) olarak kodlama alanına sahiptir. Örgütsel ve çalışan boyutu sayı olarak etik liderlik algısı alt temasından daha fazla kodlamaya maruz kalmıştır. Bunun sebebi etik liderlik algısı alt temasının içerisinde herhangi başka bir ilişkisel konu olmaması sadece çalışanların etik liderlik algısıyla ilgili bölümlerin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı etik liderlik algısı ayrı bir alt kod olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 3'de görüldüğü üzere kodlama yapılan kodların oluşturduğu kelime bulutu bulunmaktadır. Bu kelime bulutu tüm dokümanlar kodlandıktan sonra ortaya çıkan kodlama kelimelerinden oluşmaktadır. Ayrıca kelime sıklığı 2 olarak belirlenmiştir. Bir kere kodlama yapılan kodlar dahil edilmemiştir. Kelime bulutunda, kelimeler kodlama sıklığına göre büyük kelimeler şeklinde görülmektedir. Örneğin Şekil 3'de en fazla kodlama alan alt kod olarak örgütsel adalet, alt tema olarak etik liderlik algısı görülmektedir. Ancak örgütsel adalet kodu daha fazla ön plana çıkmaktadır.

## Şekil 3

Kod Kelime Bulutu



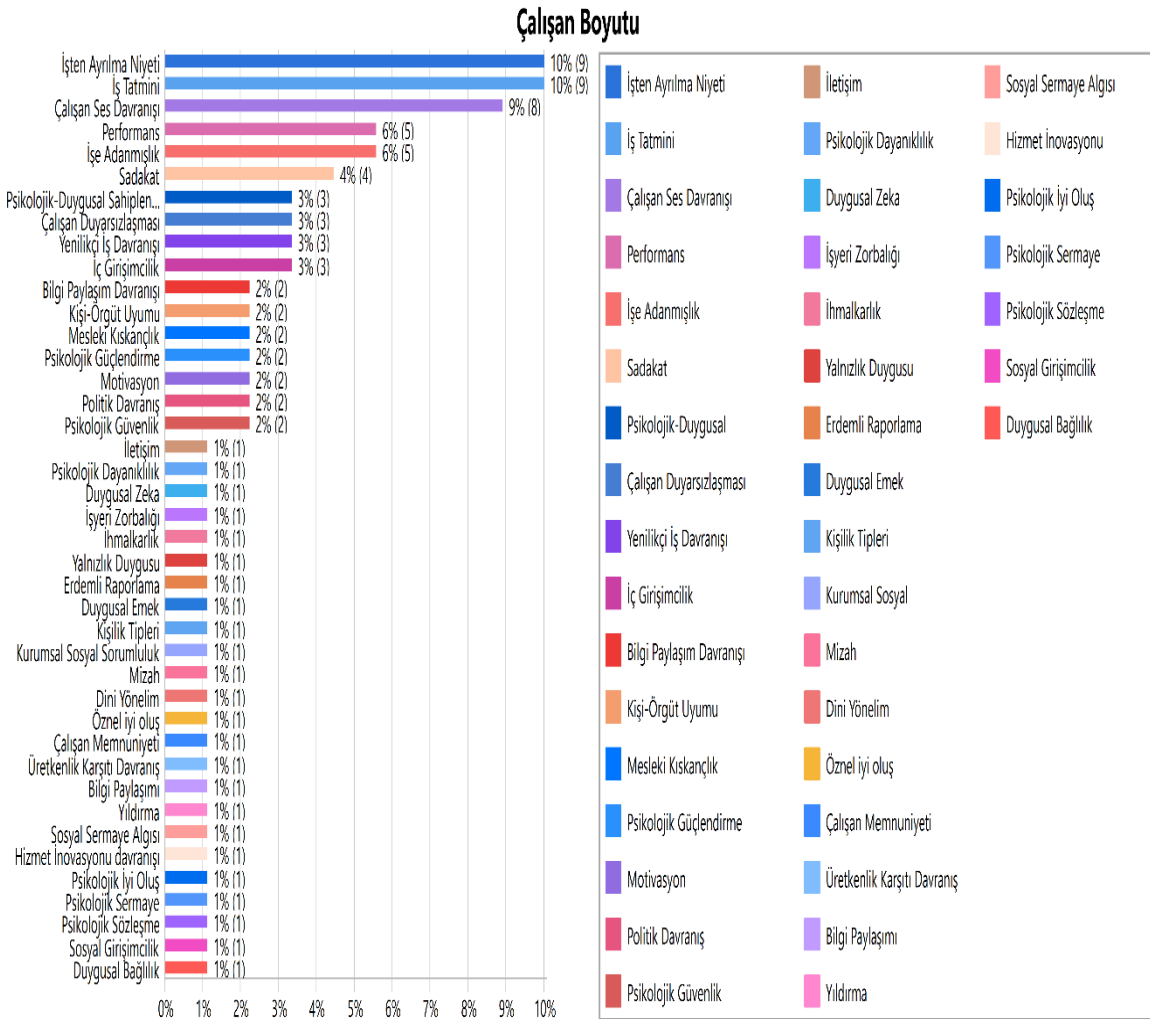
\*Kaynak: Maxqda Analytics Pro 24 programından uyarlanmıştır.



**4.2.2. Çalışan Boyutu:** Çalışan boyutu, etik lider ana temasının bir başka alt temasıdır. Çalışan boyutu toplamda 90 defa kodlama almıştır. Şekil 4’ de belirtildiği üzere çalışan boyutunda en fazla kodlama alan ilk üçteki örgütsel davranış konuları işten ayrılma niyeti, çalışan ses davranışı ve iş tatmini’dir. Sonrasında işe adanmışlık, performans ve sadakat gelmektedir. %3’lük bölümde duygusal sahiplenme, duyarsızlaşma, yenilikçi iş davranışı ve iç girişimcilik gibi hem olumlu hem de olumsuz davranışları kapsamaktadır. %2’lik bölümde ise örgüt içi politik davranış, psikolojik güvenlik, motivasyon, kişi-örgüt uyumu, bilgi-paylaşım davranışı ve kıskançlık yer almaktadır. %1’lik bölümde ise duygusal emek, psikolojik iyi oluş, psikolojik sözleşme, öznel iyi oluş gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Şekil 4

*Çalışan Boyutu Alt Kodların İstatistiği (Kodlama Sayısı ve Yüzdesi)*

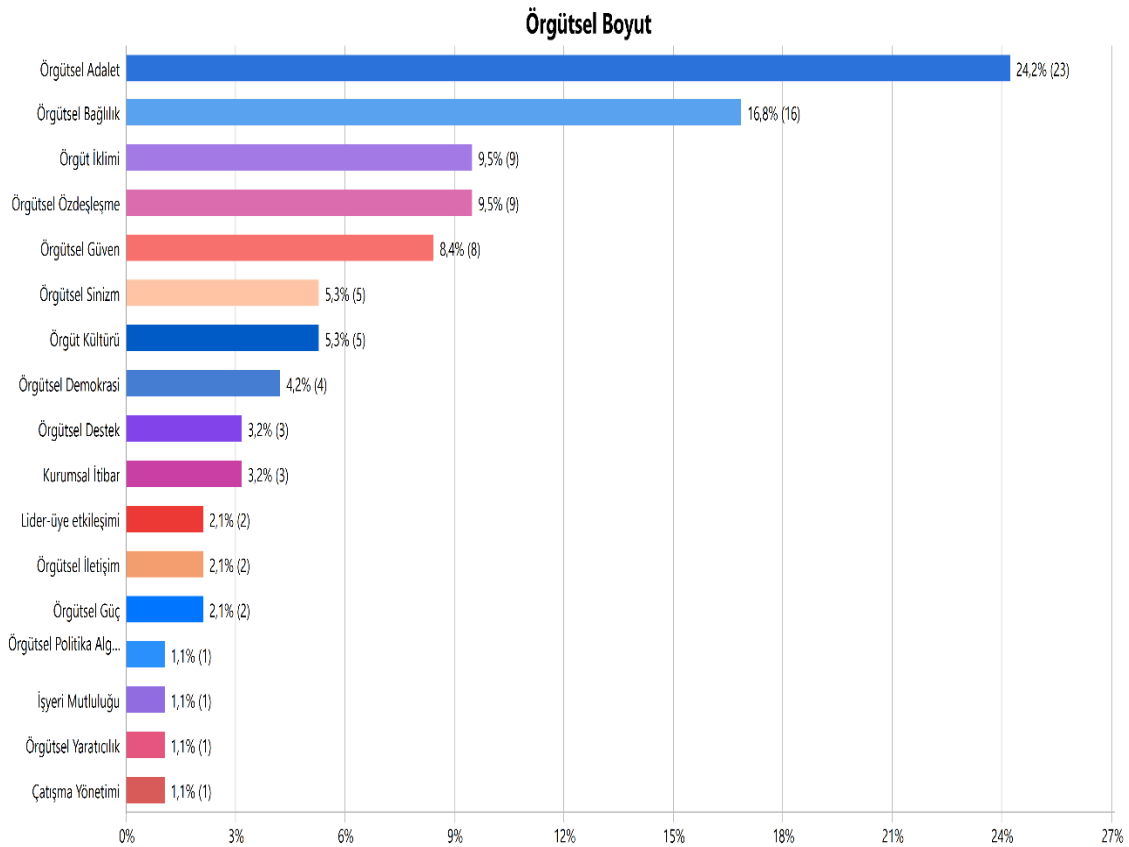


\*Kaynak: Maxqda Analytics Pro 24 programından uyarlanmıştır.

**4.2.3. Örgütsel Boyut:** Örgütsel boyut etik liderlik temasının 95 kodlama olarak en fazla kodlanan alt temasıdır. Şekil 5’de görüldüğü üzere örgütsel adalet (%24,2) ve örgütsel bağlılık (%16,8) konuları ilk iki sıradadır. Devamında örgüt iklimi (%9,5), örgütsel özdeşleşme (%9,5), örgütsel güven (%8,4) gelmektedir. Örgütsel sinizm ve örgüt kültürü (%5,3), %5-%1 arası dilimde örgütsel demokrasi, örgütsel iletişim, güç ve politika, örgütsel destek ve kurumsal itibar konuları gelmektedir. %1’lik dilimde ise örgütsel politika algısı, işyeri mutluluğu, örgütsel yaratıcılık konularının bulunması dikkat çekmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel ve bireysel boyutu ele aldığımızda etik liderlikle en fazla örgütsel adalet, bağlılık, işten ayrılma niyeti, çalışan ses davranışı ve iş tatmini gibi lider etkileşimiyle örtüşen çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

#### Şekil 5

*Örgütsel Boyut Alt Kodların İstatistiği (Kodlama Sayısı ve Yüzdesi)*



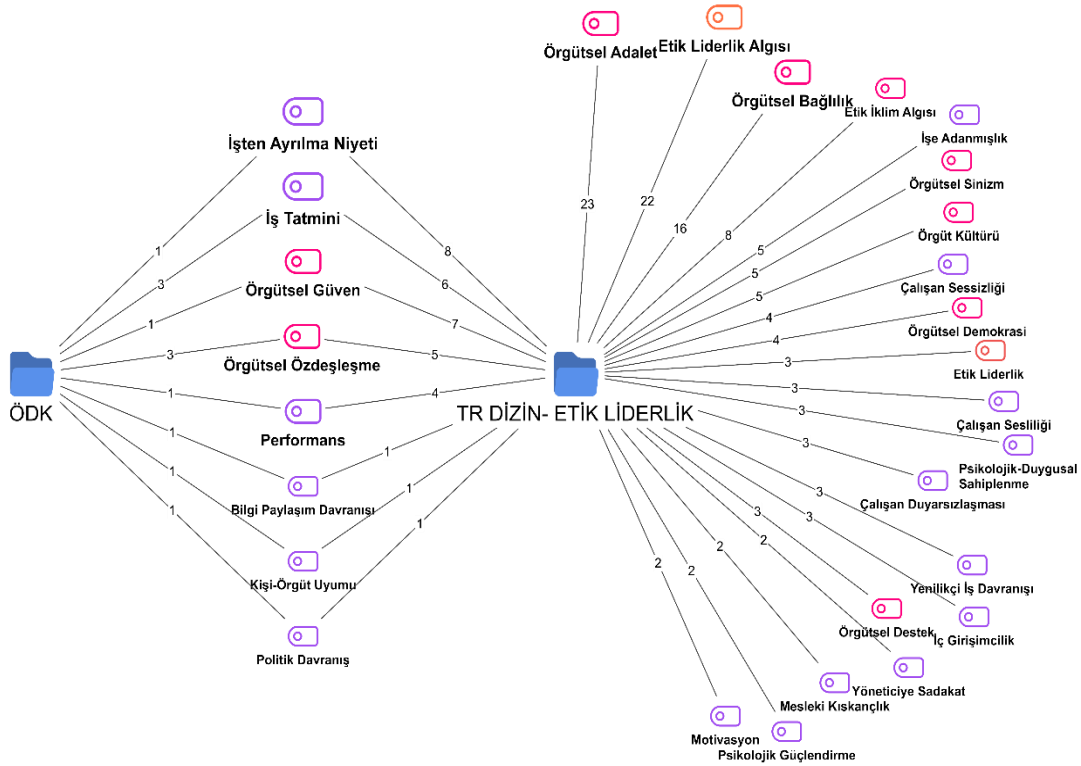
\*Kaynak: Maxqda Analytics Pro 24 programından uyarlanmıştır.

Şekil 6’da kodlanan belge gruplarının ortak ve ayrı kodlamaları verilmiştir. Burada inceleneceği üzere ortak kavramlarda işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve performans ortak kodlar olarak karşımıza çıkmaktadır. TR-Dizin’de yayınlanan makalelerde ağırlıklı olarak örgütsel kavramların çalışıldığı, çalışan boyutun daha az

ancak daha çeşitli ele alındığı görülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ön planda yer almaktadır. ÖDK çalışmalarının niceliksel olarak çok az olması belge grupları karşılaştırmasını güçleştirmektedir. Eldeki bilgiler ışığında, ÖDK çerçevesinde örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini kavramlarına daha fazla önem verildiği görülmektedir.

### Şekil 6

ÖDK ve TR-Dizin Belge gruplarındaki Ortak Kodlama



\*Kaynak: Maxqda Analytics Pro 24 programından uyarlanmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Liderlik, bireyleri belli hedefler doğrultusunda harekete geçirme becerisidir. Bunun yanı sıra liderlik, “bireyler arası etkileşimi sağlamak için kişinin kendinde mevcut olan gücü kullanma sürecidir” (Güney, 2011, s. 7). Alan yazında liderlik tanımları incelendiğinde hepsinin ortak noktasının liderin, örgütün amacına ulaşma sürecinde ileri görüşlü olması, vizyonu ve düşünceleriyle çalışanları etkileme güç ve yeteneğine sahip birey tarafından sürdürülen ilişkisel bir süreç olduğu şeklinde açıklanabilir (Polatçı ve Sobacı, 2017, s. 28).

Çalışmanın amacı, etik liderlik başlığıyla yayınlanan makale ve bildirilerin örgütsel davranış alanında hangi kavramlarla ele alındığına dair bir durum tespiti yapmaktır. Etik liderlik ise liderliğin bir türü olarak literatürde yer almaktadır. Çalışmada, alan yazındaki

(TR-Dizin ve ÖDK kitapları) etik liderlikle ilgili yapılmış araştırmalar incelenerek örgütsel davranış konularıyla ilişkisi irdelenmiştir. Bu doğrultuda etik liderlik kavramı, örgütsel düzlemde örgütsel adalet ve güven ile bağdaştırılırken, bireysel düzlemde işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin Aktaş ve Aydın (2020, s. 323) etik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde etik liderlik boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Etik bir lider, çalışanların iş ortamındaki mutluluklarını ve memnuniyetlerini sağlayarak ve onları motive ederek çalışan performansının artmasını sağlayabilmektedir.

Araştırmada etik liderliğin örgütsel boyutunda en yüksek kodlama sayısı olarak örgütsel adalet karşımıza çıkmaktadır. Bayarçelik (2020, s. 44) çalışmasında belirttiği gibi etik liderlik unsuru, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet değişkenleriyle pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yine aynı çalışmada, etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif, ters yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Literatürdeki araştırma sonuçları, etik liderliğin çalışan performansını arttırmada önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu sebeple, liderler, çalışanlarla iş etiği veya değerleri hakkında konuşarak, etik terimini daha sık kullanarak işlerin doğru şekilde yapılmasının bir örneğini oluşturarak örgüt içinde etik iklimi sağlamaya çalışmalıdır (Tamunomiebi ve Orianzi, 2019, s. 131). Ayrıca çalışanların memnuniyeti göz önünde bulundurularak çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılmasında, güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasında etik lider davranışları ön plana çıkmaktadır (Alkan, 2015, s. 118).

Araştırma soruları kapsamında incelenen makale ve bildiriler bağlamında öncelikle etik liderlik çalışmalarının diğer konulara göre azlığı dikkat çekmektedir. Özellikle ÖDK'deki etik liderlik konusunun yeterli derecede işlenmediği görülmüştür. Ayrıca Tr-Dizin veri tabanında elde edilen makale verilerine göre etik liderlik en fazla eğitim alanında çalışılmıştır. Bir diğer husus, etik liderlik çalışmalarında ilişkisel olarak örgüt bağlamında adalet, çalışan bağlamında işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve performans unsurları ön plan çıkmaktadır.

Araştırmanın sınırlılığı, örgütsel davranış alanında yer alan makale ve bildirilerin belli bir bölümüne ulaşılmasıdır. Verinin yoğunluğundan dolayı dergipark veri tabanında bulunan makaleler ile yönetim ve organizasyon kongre kitaplarındaki bildiriler verilere dahil edilememiştir.

İleriki çalışmalarda, konuyla ilgili veri seti genişletilerek dergipark gibi başka veri tabanlarından makale eklenerek, etik liderlikle ilgili örgütsel davranış kapsamında daha detaylı kod zenginleştirilmesi yapılarak araştırma yapılması önerilmektedir. Ayrıca işletme alanında etik liderliğin daha fazla ele alınması iş etiği açısından önemlidir. Etik liderliğin yanında etik lider algısı, etik iklim, iş etiği, örgütsel etik kavramlarının çalışılması alan yazın için önemlidir. Yine ileriki çalışmalarda örgütsel boyut incelemeleri haricinde çalışanlara yönelik konuların çeşitlendirilmesi gerekli olmaktadır.

### Kaynakça

- Aktaş, M., & Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: Mersin ili örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 310-330. <https://dergipark.org.tr/en/pub/19maysbd/issue/58377/825038>
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(38), 109-121. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23772/253410>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bayarçelik, E. (2020). Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(2), 31-50. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.40083>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünlük bir yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Büyüktaş Gayır, G. ve Özçelik, Z. (2021). 7. Örgütsel davranış kongresi bildiri kitabında yer alan liderlik ve yöneticilik konusundaki çalışmalara ilişkin içerik analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 558- 576. <https://doi: 10.33437/ksusbd.743207>
- Cragg, W. (1997). Teaching business ethics: The role of ethics in business and in business education. *Journal of Business Ethics*, 16, 231-245. <https://doi.org/10.1023/A:1017974908203>
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. & Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22919/245423>
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00069-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00069-8)
- Düger, Y. S. (2021). Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Sistemik bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 619-645. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.806259>
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- Jalil, A., Azam, F., & Rahman, M. K. (2010). Implementation mechanism of ethics in business organizations. *International Business Research*, 3(4), 145-155.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- O'Connell, W., & Bligh, M. (2009). Emerging from ethical scandal: Can corruption really have a happy ending? *Leadership*, 5(2), 213-235. <https://doi.org/10.1177/1742715009102935>
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Polatçı, S., & Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Geneline Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 27-40. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.310166>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Robin, D. (2009). Toward an applied meaning for ethics in business. *Journal of Business Ethics*, 89, 139-150 <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9990-y>
- Tamunomiebi, M. D., & Orianzi, R. (2019). Ethical leadership: Implications for organizational reputation. (2019). *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 121-134. <http://dx.doi.org/10.61426/sjbcm.v6i1.1037>
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/128>

## Current Issues in Strategic Human Resource Management

Güzin KIYIK KICIR<sup>1</sup> 

### Abstract

In our postmodern world, classical perspectives are replaced by different paradigms that question and transform. Based on this trend, strategic human resources management has replaced traditional human resources management. This strategic understanding is critical for businesses to survive in today's competitive conditions, to be flexible to environmental conditions, and to shape the future. Therefore, it is seen that academic studies and business practices that approach human resources management strategically are increasing rapidly. This research aims to analyze the strategic human resource management issue, which tries to accurately evaluate the added value that employees provide to the business in the context of the literature. The first of the research questions the ways in which the subject is addressed academically, while another question examines the current issues in strategic human resource management. Content analysis was carried out on the articles identified after searching the related research in the relevant databases. The results are important in terms of guiding new studies to be conducted in the field and drawing attention to alternative approaches in the field of practice.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Sustainable Competition, Value Added, Content Analysis

## Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular

### Öz

İçinde yaşadığımız post modern dünyada klasik bakış açıları yerini sorgulayan, dönüştüren farklı paradigmalara bırakılmaktadır. Bu eğilimden hareketle geleneksel insan kaynakları yönetimi de yerini stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İşletmelerin günümüz rekabet şartlarında ayakta kalabilmesi, çevresel şartlara esneklik gösterebilmesi ve geleceğe yön verebilmesinde stratejik bu anlayış kritik konumda yer almaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimine stratejik olarak yaklaşan akademik çalışmalar ve işletme uygulamalarının hızla arttığı görülmektedir. Bu araştırmada çalışanların işletmeye sağladığı katma değeri doğru değerlendirmeye çalışan stratejik insan kaynakları yönetimi konusunun literatür bağlamında analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sorularından ilki akademik olarak konunun ele alınış biçimlerini sorgularken, diğer bir soruda da stratejik insan kaynakları yönetiminde konuşulan güncel konuları irdelemektedir. İlgili veri tabanlarında konu ile ilgili araştırmalar tarandıktan sonra tespit edilen makaleler üzerinden içerik analiz gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar alanda yürütülecek yeni çalışmalara yön gösterme ve uygulama alanında alternatif yaklaşımlara dikkat çekme anlamında öneme sahiptir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet, Katma Değer, İçerik Analizi

<sup>1</sup>Asst. Prof., Anadolu University, Management and Organization, Eskişehir/TÜRKİYE, gkiyik@anadolu.edu.tr



## **1. Introduction**

It is difficult for businesses to exist and survive in a world where technology changes at a dizzying pace, environmental conditions cannot be controlled, and new management approaches are added daily. Human resources are considered to be the most critical element for businesses aiming to achieve corporate success and competitiveness in these challenging conditions (Özşahin & Öztürk, 2024). For this reason, it has become essential for businesses to address human resource management in a strategic dimension in today's dynamic working environments (Alharty & Bin Marni, 2020, p. 2). Among the reasons that add a strategic dimension to traditional human resource management are globalization, increasing competition, changing technologies, an increase in the number of knowledge-based employees, and changes in the demographic structure of employees (Bal, 2011). The way to have advantageous competitive conditions under rapid changes is through human resources (Çobanoğlu, 2018, p. 833). Today, human resources departments have gone beyond being just a unit that provides support services and has risen to a strategic position that adopts the mission, vision, goals, and objectives of businesses to all employees and combines organizational goals with individual goals (Barutçgil, 2004). Because it is accepted that strategic thinking skills are critical in achieving the targeted strategies (Zamanzadeh et al., 2020, p. 319).

This study aims to investigate which topics have recently come to the fore in the domestic and international literature on strategic human resources management and also aims to follow the current trends on the subject. In a world where the need for qualified human resources is increasing day by day, human resources functions that approach the subject with strategic importance have reached a critical position. Therefore, strategic human resources management can be considered one of the crucial concepts for businesses in the future. The fact that no previous study has addressed the subject in this way and examined domestic and international databases together is considered important in terms of the article filling a gap in the literature. Another dimension that makes the article valuable is that it provides resources and conceptual inferences for future studies on this subject. In addition, questioning current trends within the businesses and human resources departments in practice increases the contributions that the research can offer to the business world.

Within the scope of this study, while mentioning the phenomenon of strategic human resources management in the conceptual framework, the research obtained as a result of the

searches made through databases is given in the findings section. At the end of the study, evaluations are made within the scope of the research, analyzed through themes and categories, and answers to the research questions are sought.

## **2. Strategic Human Resources Management**

The Industrial Revolution, which is accepted as the period when businesses first emerged professionally, is also accepted as the beginning of the concept of human resources in the management literature. The practices previously seen at the level of training employees through the master-apprentice relationship and some administrative activities have turned into more human-oriented activities due to the increasing number of employees with the establishment of factories. Especially after the First World War, human resources practices increased rapidly. Many activities, such as recruiting talented people, remunerating them, and providing the necessary training, were carried out by personnel departments (Öge, 2017). In the following period, the concept of personnel management was replaced by human resources management, emphasizing a more inclusive department for employees. Contrary to the view that personnel management and human resource management are the same, Kaufman (2007) emphasizes that human resource management has fundamental differences and an innovative impact. Strategic human resource management, which actively entered the literature and practice in the 1990s, is related to many issues, such as talent, performance, motivation, and career. The concept considers employees as a strategic element rather than a cost item and develops human resources strategies that integrate with business objectives. Thus, it becomes easier to achieve competitive advantage and sustainable success (Boxall & Purcell, 2016). In addition, this approach increases the employment of qualified employees, cost efficiency, and performance-oriented organizational culture (Coşkun & Kayar, 2011).

Strategic human resource management is different from traditional human resource management. The most necessary distinction is that strategic human resources have a long-term perspective. While traditional human resource management makes short-term plans, strategic human resources make short-, medium-, and long-term plans according to needs. While traditional departments are processors, change followers, and advocates, strategy-based human resources departments are fast, proactive, and mobilizing. In addition, strategic human resources do not only act in the context of employee-employer relations but also take into account relations with different stakeholders (Erdoğdu & Salepçioğlu, 2020).

The theoretical works of Wright and McMahan (1992), Jackson and Schuler (1995), and Kamoche (1996) can be listed among the scientists who were influential in the formation and prominence of the concept of strategic human resource management. The theories and approaches that form the basis of the concept include the behavioral approach, situational approach, resource dependency approach, agency theory, transaction cost theory, and theoretical theory (Schuler & Jackson, 1999, p.53).

One of the first definitions of strategic human resource management defines the concept as a planned human resource activity model that enables businesses to achieve their goals (Wright & McMahan, 1992, p. 298). Boxall and Purcell (2000 ) clarified the concept as a complex workforce management process in which senior managers try to achieve organizational performance goals with high strategic dedication and commitment. Becker and Huselid (2006) define it as a model that analyzes the relationship between an organization's human resource architecture and its performance. According to Dessler (2013, p.73), it is the general name of policies and practices that find and develop the employees businesses need to achieve their strategic goals. In summary, it is possible to define strategic human resource management as an approach that designs and realizes policies and practices that support access to the long-term goals of businesses (Armstrong & Taylor, 2014).

In strategic human resources management, employees with the necessary skills and motivation for the business are tried to be integrated into the strategic goals of the enterprises in line with human resources policies. In this context, human resources functions such as recruitment, training, compensation, and reward are integrated with management and complement each other (Al-Khaled & Fenn, 2020, p. 55). The main characteristics of strategic human resource management can be explained with the following items (Özçelik, 2006; Smilansky, 2002; Can, Kavuncubaşı & Yıldırım, 2012):

- Human resources managers should know the organization's mission, vision, values, and strategies.
- Human resources departments must keep abreast of all changes in the business environment and stakeholders.
- All managers in human resources departments should work in collaboration with each other.
- The primary responsibility for policies and decisions regarding employees should rest with the human resources department.

- Human resources managers should be involved in the strategic planning processes of organizations.

As can be understood from the articles, strategic human resource management is a phenomenon related to the concepts of adaptation and integration in general. While human resources policies are determined in line with business strategies, the process is also followed in the context of adapting department managers and employees working in the internal environment (Schuler, 1992, p.18; Jackson et al., 2018, p.42). In other words, in strategic human resources management, department managers are in a position that develops the business strategy and develops and transforms the business according to dynamic environmental conditions (Lawler & Mohrman, 2003, p.9).

### **3. Research Methodology**

In this study, the phenomenon of strategic human resource management is examined in the context of the literature, how studies have been conducted in the field, and what the current issues have been in the fore in the last ten years. For this purpose, Web of Science and DergiPark pages, which are accepted at the level of academic studies in the world and in Türkiye, were determined as databases for document search. The search criteria were based on the studies in the management category, available through open-access, in Turkish or English, and conducted between 2014 and 2024. This time period was determined so that the study could investigate current trends and see the general distributions in the literature. The article aims to track current trends in strategic human resources management and analyze which topics have come to the forefront recently. At the same time, it aims to build a bridge between the determined studies and the findings obtained, create awareness of new studies in the field and contribute to the professionals working on the application. Strategic human resources management has a very critical position in order to correctly manage qualified human resources, which are essential for today's and future businesses. The importance of the subject, the originality of the research design, and making conceptual inferences by comparing domestic and international are among the elements that make the research necessary. Since a literature review and document review were conducted to obtain the findings, analysis was carried out on secondary data. Content analysis was conducted on the general distribution of the information about the studies and the prominent categories and codes related to the content. The scope of the research consists of articles on strategic

human resource management identified in the identified databases in the determined period. The study has a sample limitation, focusing on research in selected databases.

#### **4. Findings**

The criteria taken into consideration while examining the databases were determined as; follows: studies should be conducted in the field of management, should be open-access publications, should be in Turkish or English and should have been published between 2014-2024. When the databases determined during the research period were examined, 452 articles were first identified in Web of Science and 110 articles in Dergipark. When the studies were filtered according to the criteria, 136 articles in Web of Science and 74 articles in DergiPark were included in the scope of the research. In the study, where a total of 210 articles were analyzed, 352 articles were excluded from the research. It is possible to see the distribution of the articles subject to analysis by year in Table 1.

**Table 1**

*Distribution of Research Years Web of Science*

	<b>Web of Science</b>	<b>DergiPark</b>
<b>2014</b>	0	4
<b>2015</b>	1	6
<b>2016</b>	1	8
<b>2017</b>	2	6
<b>2018</b>	3	5
<b>2019</b>	7	5
<b>2020</b>	15	11
<b>2021</b>	20	7
<b>2022</b>	31	7
<b>2023</b>	33	12
<b>2024</b>	22	4

Looking at the articles on strategic human resource management between 2014 and 2024, it is noteworthy that there has been a steady increase in Web of Science over the years. The only exception to this increase was seen in 2024. However, since the research considers the first six months of 2024 and the year had yet to end when the study was conducted, it is expected that 2024 will continue its upward trend. Regarding DergiPark, it is noteworthy that the distribution by years reached the highest figures in 2020 and 2023 and that there has been a fluctuating trend from 2014 to the present, first increasing and then decreasing.

Table 2 shows the distribution of research methods used in the articles in the analyzed databases.

**Table 2***Distribution of Research Methods*

	<b>Quantitative</b>	<b>Qualitative</b>	<b>Mixed</b>
<b>Web of Science</b>	32	96	8
<b>DergiPark</b>	18	56	0

When we look at the research methods, we see that qualitative methods are used more in Türkiye and abroad. Conceptual and theoretical studies are predominant in both databases. In addition, mixed approaches using both qualitative and quantitative research methods were also found in foreign articles, albeit in small numbers.

When we look at the use of expressions related to the subject in the articles' titles, Table 3 shows the frequency distributions of the prominent words.

**Table 3***Prominent Words in Article Titles*

	<b>Strategy</b>	<b>Human Resources</b>	<b>Employee</b>	<b>Human Management</b>	<b>Administrator</b>
<b>Web of Science</b>	20	5	12	4	15
<b>DergiPark</b>	55	67	10	5	70

When the table is examined, the most frequently encountered concepts related to strategic human resources management are the words strategy, manager, and management abroad. In contrast the words management, human resources, and strategy are used domestically. The phenomenon of strategic human resources management, which is more frequently identified in the titles in Türkiye, is used less frequently abroad. While the number of words such as human, employee, and human resource is high in Türkiye, the word "manager" is rare. Abroad, the use of these concepts is more balanced. Also, the word manager is among the most frequently used words.

When it comes to the article contents in the research findings, Table 4 shows the categories and codes consisting of the prominent concepts related to strategic human resource management.

**Table 4**

*Research Coding Schedule*

	<b>Category</b>	<b>Code</b>
<b>Web of Science</b>	Leader and Manager	Servant Leadership Manager Roles Overconfident CEOs Leader's Networking Behavior in Crisis Boundary Work in Managers Project Leadership Heuristics of CEOs Managers' Struggle to Become Subjects
	Periodicity	Digital Transformation Pandemic Covid 19 Longitudinal Analysis
	Applications	Strategic Decision Making Sustainable Management Talent Management Diversity Management Career Empowerment Strategic Implementation Mix Building Trust-Based Relationships Passive Aggressive Management Emotion Management Employee Creativity Balancing Quality Batch Learning Motivation Strategies Technology Design Collaboration
<b>DergiPark</b>	Leader and Manager	Human Resource Managers' Perspective Servant Leadership Transformational Leadership Ethical Leadership
	Periodicity	Covid Before and After the Pandemic Digitalization Industry 4.0
	Applications	Internal Entrepreneurship Competition Strategies Training and Development Institutionalization Talent Management Participatory Management Staff Empowerment Career Planning Organizational Learning In-Service Training



When the coding chart of the research is examined, it is seen that three categories of strategic human resource management are prominent in domestic and foreign databases. These are manager and leader influence, periodicity, and practices. It is seen that managers are as prominent as leaders in foreign articles under the title of manager and leader influence, and the CEO phenomenon is also prominent in this category. Notably, the prominent codes in the journal park are leadership-oriented and the concepts of manager and CEO do not find much space.

Another category heading in the research is periodicity. In the studies conducted in the field of strategic human resources management in the last decade, studies in which the period effect is seen emphasize the pandemic and technological transformation processes both abroad and domestically. In studies where codes such as Covid and digital transformation stand out, how strategic human resources management is affected by these processes is questioned.

The last category of the study is the business practices identified in the field of strategic human resource management in the articles included in the scope of the research. The codes common to both foreign and domestic studies are talent management, career management and organizational learning. In addition, training programs offered to employees, participative management practices and the concept of employee empowerment stand out in Turkiye. Abroad, codes such as building trust-based relationships, supporting employee creativity, and emotion management emphasizing steps towards employees stand out. In addition, since the issue is addressed through multinational enterprises, expressions such as sustainability, competition strategies, strategic management, management of differences, and quality balancing were also encountered.

Concepts related to current issues recently heard in articles on strategic human resource management are given in Table 5.

**Table 5**

*Current Concepts Featured in Articles*

<b>Web of Science</b>	<b>DergiPark</b>
Hierarchical Erosion	Organizational Innovation
Reverse Information Flow	Service Innovation
Impression Stabilization	Internal Entrepreneurship
Digital Managers	Organizational Alienation
Hybrid Teams	Generation Z
Ceo Decision Style	Despotic Leadership
Elite Workforce Differentiation	Creative Leadership
Emotion and Feeling Analysis	Innovation Indicators
Adaptation to Artificial Intelligence	Sustainable Competitive
Dynamic Capabilities	Advantage
Online Labor Markets	Intellectual Structure
Planetary Limitation	
Demographic Fault Lines	
Working Group Climates	
Mid-Level Manager Deviation	
Institutional Decomposition	
Ceo-employee Salary Inequality	
Racist Violence in the Workplace	
Gender Equal Opportunity Plans	

Looking at the table, it is possible to see the current concepts that stand out in articles in the field of strategic human resource management. While innovation, generations, and brand-new leadership types stand out in Türkiye, concepts such as hierarchical erosion, reverse information flow, and mid-level manager deviation related to organizational structure stand out abroad. As in the coding chart, in the table of current concepts, the codes of manager, leader and CEO are more prominent in foreign studies. Awareness of being responsible to the world and society and concepts such as planet limitation, salary inequality, racism, gender equality are among the current expressions that stand out abroad. In addition, it is seen that codes such as adaptation to artificial intelligence, digital managers, dynamic talents are used in the technological transformation process. Other current topics that stand out in domestic articles are the concepts of sustainable competitive advantage and intellectual structure. Finally, it is noteworthy that new generations are also addressed in domestic articles independently from foreign articles.

## **5. Discussion and Conclusion**

In the first of the research questions, it is questioned how the issue of strategic human resource management is addressed in scientific research articles. Accordingly, when the studies in the determined databases and in the determined time interval are examined, it is seen that there is a continuous increase in the interest in the subject abroad, while there is a

periodic increase and decrease in Türkiye. It can be stated that both in Türkiye and abroad, qualitative studies that deal with the subject conceptually are predominant, while quantitative analysis methods are less preferred. Mixed analyses using both methods together were found only in foreign databases. It is noteworthy that while the words in the content of the concept of strategic human resource management are frequently used in studies in Türkiye, the words directly related to the subject are less frequently used in articles in foreign studies. It is seen that the main topics addressed are patterned according to the names of those responsible for management, periodical developments, and managerial practices of enterprises. As a result of the findings, it is predicted that a topic as topical as strategic human resource management has not reached a consistent interest and study intensity in Türkiye, while abroad, the topic has revealed an increasing number of studies, and this increase has been continuing for the last ten years and has the potential to continue in the near future. Therefore, both in Türkiye and abroad, strategic human resource management is considered as a phenomenon that has not yet been saturated and is not expected to decline. Focusing on quantitative measurements instead of theoretical studies and conceptual examinations is seen as supportive of reaching general conclusions about the concept. In this context, Garip (2023) emphasized the importance of quantitative research in research and its contribution to the field by emphasizing the power of generalization and representation of the sample. Employees and strategy can be added to the prominent categories of strategic human resources both in Türkiye and abroad. When the phenomenon of strategic management, which is based on the employee at its core, produces research in which the employee stands out in the articles and produces strategies that include human resources in the process for the future, it is considered likely that these researches will produce more successful results in theory and practice. Because the efforts, knowledge and skills of employees add value to the organization and provide a sustainable competitive advantage (Hau & Chow, 2005). Gupta (2020, p.2) supports this idea by expressing the importance of employee attributes in formulating and implementing key strategies.

Another important situation is that strategic human resources management in Türkiye focuses on the CEO and the leader rather than the manager. However, in this process, apart from the top management, human resources managers have great duties. Özçelik and Doğan (2021) emphasize the impact of the perspectives of business owners and senior management as well as line managers on human resource management on strategic human resource management. Therefore, the number of manager-oriented studies can be increased in Türkiye

as well as abroad. Güçlü (2003, p.70) emphasized the positive impact of advances in management levels and improvements in managerial skills on strategic human resource management through decisions and practical steps.

Since it has a people-oriented approach, servant leadership is a common leadership approach in articles related to strategic human resource management both in Türkiye and abroad. This approach, which aims to establish trust-based relationships with employees, also represents crucial steps towards human resources. Yeşilkuş et al. (2021) drew attention to trust, commitment and internal communication as the most critical elements in strategic human resource management and stated that managerial approaches that protect mutual trust should be preferred in order to harmonize strategies with employees.

The other research question of this study examines current issues in strategic human resource management. Analyzing the articles over the last ten years, it can be stated that foreign studies have a higher power to generate new concepts. While domestic articles focus on innovation, different types of leadership and generational concepts on current issues, foreign articles focus on innovative issues that focus on organizational structure, global principles, artificial intelligence, concepts related to the digital world, and the phenomenon of managers, leaders and CEOs. The studies on this subject indicate that organizational innovation is a very crucial factor affecting strategic human resource management (Demirtaş 2013; Özdevecioğlu et al. 2009; Laurseen & Foss 2003). Rasmussen and Ulrich (2015) emphasize that artificial intelligence and other technological developments will create new business opportunities when integrated into strategic human resource management practices.

In the future, artificial intelligence applications are likely to change and renew strategic human resources management processes. Standardization and objectivity can be achieved in human resources management activities through artificial intelligence technologies. Multidimensional and analytical thinking skills can be developed in the long-term decision-making process. Artificial intelligence technologies that minimize the risk of error, reduce discrimination and increase efficiency are also likely to change human resources functions in terms of operation. This renewing effect can be seen in many areas, from job analysis to interviews, selection processes to performance evaluation, learning processes to career management.

Current issues, especially technological transformation and changing world conditions may be among the essential topics in strategic human resources management.

How human resources will be positioned in unmanned enterprises, how human resources management will be carried out in new professions and business sectors in the new business areas of the future, and how managerial conditions will be designed in future generations after Generation Z may be among the current issues of strategic human resources management. For this, new ideas need to be supported. In this context, Ersan (2013) states that innovative ideas can be developed more easily and quickly thanks to educated employees in free and creative work environments, while Gürbüz (2011) emphasizes that the more employees are directed to think innovatively, the more successful the businesses and strategic human resources management can achieve.

As a result, it is predicted that the research on strategic human resource management will contribute more to the literature and the businesses in the field of application if it focuses more on quantitative methods, focuses more on line managers and employees rather than leaders, and captures technological transformations and global trends in current issues. This study, which is expected to provide resource support for future research, can also be revisited longitudinally in the future and can be taken as a reference to see the change at different times.

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

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest since the study is a single-authored study.

**Ethics Approval:** Since this study compiles findings using secondary data available to researchers, ethics committee approval is not required.

## References

- Alharty, A. A. H. & Bin Marni, N. (2020). Training impact on the human resources performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3), 1-6. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.3.12>
- Al-Khaled, A. A. S. & Fenn, C. J. (2020). The impact of strategic human resource management practices on organizational performance. *Berjaya Journal of Services & Management*, 14, 53-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3980476>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bal, Y. (2011). The effect of competition strategies on human resources management practices, (Unpublished Doctoral Dissertation), Istanbul University Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Strategic human resource management*. Kariyer Publishing.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal Of Management Reviews*, 2 (2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2012). *Human resources management in public and private sector*. Siyasal Kitabevi.
- Coşkun, S. & Kayar, N. (2011). Strategic human resource management: Applications in public sector and recommendations for Turkish public administration. *Journal of Economic and Social Research*, 7(2), 69-95.
- Çobanoğlu, F., Sertel, G. & Sarkaya, S. S. (2018). Human resource management practices in Turkish education system (Denizli case). *European Journal of Educational Research*, 7(4), 833-847. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.4.833>
- Demirtaş, Ö. (2013). Strategic human resources management and organizational innovation. *Marmara University Journal of I.İ.B.*, 35(2), 261-290. <https://doi.org/10.14780/iibdergi.201324467>
- Dessler, G. (2013). *Strategic human resource management and the HR scorecard*. New.
- Erdoğan A. & Salepçioğlu M. A. (2020). Talent management approach in strategic human resources management. *Anadolu Bil Vocational School Journal*, 15(59), 291-314.
- Ersan A. (2013) The role of human resources in the efficiency of innovation strategies. [Master's Thesis, Dokuz Eylül University,].
- Garip, S. (2023). A theoretical review on quantitative research tradition in social sciences. *International Journal of Social Field Research*, 12(1), 1-19, E-ISSN: 2146-8257. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijssresearch>
- Gupta, A. D. (2020). *Strategic human resource management: Formulating and implementing HR strategies for a competitive advantage*. CRC Press.
- Güçlü, N. (2003). Strategic management. *Journal of Gazi Faculty of Education*, 23(6), 61-85.
- Gürbüz, S. (2011). The effect of strategic human resources management on organizational commitment and job satisfaction: A research on human resources managers. *Atatürk University Journal of Institute of Social Sciences*, 15 (2), 397-418.
- Hau, I. & Chow, S. (2005). High performance work system in asian companies. *Thunderbird International Business Review*, 47(5), 575-599. <https://doi.org/10.1002/tie.20068>
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Werner, S. (2018). *Managing human resources*. Oxford University Press.
- Kamoche K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00158.x>
- Kaufman B. E. (2007). *The development of HRM in historical and international perspective*. In Boxall, P. & Purcell, J. & Wright, P. (Eds.) *The Oxford Handbook of HRM* (pp. 19-48), Oxford University Press.
- Laursen K & Foss N.J. (2003) New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, (27): 243-263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>

- Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press. ISBN: 0-8047-4702-4
- Öge, H. S. (2017). *Human resources management*. Education Publishing House.
- Özçelik, A. O. (2006). A comparative study on the strategic role of human resources departments in Turkish and US organizations. *Journal of Management Sciences*, 4(1), 69-97.
- Özçelik H. & Doğan A. (2021), Strategic human resources management from the perspective of human resources managers: A qualitative research. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(77), 289-312. <https://doi.org/10.17755/esosder.813386>
- Özdevecioğlu M., Demirtaş Ö. & Ünlü O. (2009) The effects of human resources practices on innovation performance of enterprises. *17th National Management and Organization Congress*, Eskisehir.
- Özşahin & Öztürk (2024). Strategic human resource management and employee performance in private and public hospitals. *Gümüşhane University Journal of Health Sciences*, 13(1), 341-350. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1323939>
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1999). *Strategic human resource management*. Oxford.
- Smilansky, J. (2002). *New human resources*. Translator: Derya Atakan, Epsilon Yay.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Bahar, E. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine profesyonel uygulamalar: Nitel bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3044-3067. <https://doi.org/10.15869/itobiad.954517>
- Zamanzadeh, V., Valizadeh, L. & Neshat, H. (2020). Challenges of human resources management in nursing in Iran: A qualitative content analysis. *Nursing Open*, 7(1), 319-325. <https://doi.org/10.1002/nop2.393>