



# İŞ'TE DAVRANIŞ DERGİSİ

## Journal of Behavior at Work

Volume: V Issue: 2 Year: 2020

*Editör / Editor in Chief*

Bilal ÇANKIR (İstanbul Medeniyet University)

*Danışma Kurulu / Advisory Board*

Salami Mutiu Olagoke (University Pendidikan Sultan Idris)

Nihat Alayoğlu (Istanbul Medipol University)

Mehmet Lütfi Arslan (Istanbul Medeniyet University)

Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol University)

İbrahim Taha Dursun (Sakarya University)

Selma Arıkan (İstanbul Medeniyet University)

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mehmet Emin Okur (Marmara University)

Serdar Yener (Sinop University)

*Tarandığı Endeksler / Indexes*



ECONBIZ



RePEc



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.

İş'te Davranış Dergisi © 2020

Journal of Behavior at Work © 2020

İş'te Davranış Dergisi / Journal of Behavior at Work (JB@W)

2020, Cilt/Volume: V, No:2

**BU SAYININ HAKEMLERİ**

Tahsin Akçakanat (*Süleyman Demirel Üniversitesi*)

Ali Alparslan (*Mehmet Akif Üniversitesi*)

Mehmet Emin Okur (*Marmara Üniversitesi*)

Akansel Yalçinkaya (*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*)

Mehmet Lütfi Arslan (*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*)

Gül Eser (*Marmara Üniversitesi*)

Abdullah Beyhan (*Marmara Üniversitesi*)

Esra Sevimli (*İstanbul Arel Üniversitesi*)

Davut Cem Dikmen (*Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi*)

Merve Yanar Gürce (*State University of New York*)

Serkan Akgün (*İstanbul Kent Üniversitesi*)

Fatma Çam Kahraman (*İstanbul Kent Üniversitesi*)

## HAKEM LİSTESİ

### ULUSLARARASI/ INTERNATIONAL

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mutiu Abdsalaam (University Pendidikan Sultan Idris)

### TÜRKİYE / TURKEY

Abdullah Beyhan (Marmara Üniversitesi)

Akansel Yalçınkaya (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Alev Torun (Marmara Üniversitesi)

Ali Alparslan (Mehmet Akif Üniversitesi)

Alper Çalıkođlu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Alptekin Güney (Beykent Üniversitesi)

Aslan Tolga Öcal (Marmara Üniversitesi)

Ayhan Durmuş (Sakarya Üniversitesi)

Ayşegül Özbebek Tunç (İstanbul Üniversitesi)

Barış Uslu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Berna Dinçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Bora Yenihan (Kırklareli Üniversitesi)

Bora Yıldız (İstanbul Üniversitesi)

Burcu Aydın (Marmara Üniversitesi)

Çiğdem Özkan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Davut Cem Dikmen (Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi)

Deniz Palalar Alkan (Yeditepe Üniversitesi)

Derya Semiz Çelik (Marmara Üniversitesi)

Dilhan Apak (Haliç Üniversitesi)

Esra Atilla Bal (Acıbadem Üniversitesi)

Esra Sevimli (İstanbul Arel Üniversitesi)

Ezgi Saatçi Yıldırım (İstanbul Okan Üniversitesi)

Fatma Çam Kahraman (İstanbul Kent Üniversitesi)

Fatma İnce (Mersin Üniversitesi)

Fevzi Esen (İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi)

Gökhan Silahtarođlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)

Gözde Özkılıççı (İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi)

Gül Eser (Marmara Üniversitesi)  
Güler İslamoğlu (Marmara Üniversitesi)  
Halim Baş (İstanbul Medipol Üniversitesi)  
İbrahim Dursun (Sakarya Üniversitesi)  
İdil Tamer (İstanbul Medipol Üniversitesi)  
İpek Okkay (İstanbul Ayvansaray Üniversitesi)  
Kutlu Çalışkan (Marmara Üniversitesi)  
Mehmet Emin Okur (Marmara Üniversitesi)  
Mehmet Lütfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)  
Mehmet Nuri İnel (Marmara Üniversitesi)  
Merve Yanar Gürce (State University of New York)  
Mevlüt Yılmaz (Fırat Üniversitesi)  
Muhammet Atalay (Kırklareli Üniversitesi)  
Mustafa C. Altunel (Kırklareli Üniversitesi)  
Mutlu Gürsoy (İstanbul Medipol Üniversitesi)  
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)  
Nihat Tak (Kırklareli Üniversitesi)  
Oğuz Başol (Kırklareli Üniversitesi)  
Olgun Irmak Çetin (Trakya Üniversitesi)  
Onur Ünlü (Yalova Üniversitesi)  
Orhan Koçak (İstanbul Üniversitesi)  
Özgür Ayhan (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)  
Öznur Gülen Ertosun (İstanbul Medipol Üniversitesi)  
Ramazan Tiyek (Kırklareli Üniversitesi)  
Safiye Şahin (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)  
Seçil Bal Taştan (Marmara Üniversitesi)  
Serdar Yener (Sinop Üniversitesi)  
Serkan Akgün (İstanbul Kent Üniversitesi)  
Serkan Erebaş (Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi)  
Tahsin Akçakanat (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Tuncay Yılmaz (Sakarya Üniversitesi)  
Tülay Turgut (Marmara Üniversitesi)  
Uğur Demirci (Emniyet Genel Müdürlüğü)

Ümran Yüce (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)

Ünsal Sığrı (Başkent Üniversitesi)

Yaprak Kalafatođlu (Marmara Üniversitesi)

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Makale Türü/Article Type</i>	<i>Sayfa / Page</i>
1	<i>Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi: Av Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma / The Effect of Positive Psychological Capital on Job Performance: A Study on Hunting Industry Workers</i> Mehmet Özmen, Selçuk Demirel	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	55-64
2	<i>Bilge Liderlik: Ahmet Ziyilan'ın Hayatına İlişkin Nitel Bir Analiz /</i> <i>Wise Leadership: A Qualitative Analysis on Ahmet Ziyilan's Life</i> Mehmet Lütfi Arslan	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	64-74
3	<i>Ayrımcılık Algısının Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Üzerine bir Araştırma/ The Impact of Perception of Discrimination on Evasion Behavior: A Study In Food Sector</i> Mehmet Emin Okur, Ceylan Balta	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	75-90
4	<i>Sağlık Çalışanlarında İşe Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği / Validity and Reliability of The Work Readiness Scale in Healthcare Employees</i> Tuğba Emine Beyhan, Emre İşci	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	91-100
5	<i>2015-2020 Yılları Arasında İşkoliklik Alanında Yazılan Makalelerin İncelenmesi / The Evaluation of Workaholism Articles Between 2015 and 2020 Years</i> Burcu YİĞİT	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	101-113
6	<i>Pandemi İş Yaşamı Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması / Developing Pandemics Work Life Evaluation Scale: The Validity And Reliability Study</i> Merve Mamacı, Gül Alpar, Bülent Demir	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	114-124



## The Effect of Positive Psychological Capital on Job Performance: A Study on Hunting Industry Workers\*

Selçuk DEMİREL, Mehmet ÖZMEN<sup>†</sup>  
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 04.09.2020  
Received in revised form:  
23.10.2020  
Accepted: 13.12.2020

**Key Words:** Positive Psychological Capital, Job Performance, Hunting Industry Workers

ORCID: 0000-0001-8645-8503,  
0000-0001-2345-6789  
Type of Article: Research Article

### ABSTRACT

**Objectives:** The aim of the study is to question the possible effect of positive psychological capital on job performance.

**Methods:** The study was conducted with 313 participants working in hunting industry factories. Psychological capital and work performance scales adapted to Turkish were used in the study.

**Results:** Positive psychological capital affects job performance significantly and positively. In addition, while the sub-dimensions of positive psychological capital, hope, self-efficacy, and optimism, affect the functional and contextual performance of the job performance sub-dimensions, the psychological resilience sub-dimension only affects functional performance.

**Originality:** In the study, it was determined that employees' positive psychological capital reflected on their job performance. It contributed to the importance of positive psychological capital as one of the forerunners of job performance.

## Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi: Av Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Selçuk DEMİREL, Mehmet ÖZMEN  
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihi:

Başvuru: 04.09.2020  
Revizyon: 23.10.2020  
Kabul: 13.12.2020

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı, Av Sanayii Çalışanları

ORCID: 0000-0001-8645-8503,  
0000-0001-2345-6789

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç:** Araştırmanın amacı pozitif psikolojik sermayenin, iş performansı üzerindeki olası etkisini sorgulamaktır.

**Tasarım/Yöntem:** Araştırma av sanayii fabrikalarında çalışan 313 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Türkçe'ye uyarlamaları yapılan psikolojik sermaye ve iş performansı ölçekleri kullanılmıştır.

**Sonuçlar:** Pozitif psikolojik sermaye, iş performansını anlamlı ve olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut, öz yeterlilik ve iyimserlik iş performansı alt boyutlarından görevsel ve bağlamsal performansı etkilerken, psikolojik dayanıklılık alt boyutu sadece görevsel performansı etkilemektedir.

**Özgün Değer:** Araştırmada çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin, iş performanslarına yansıdığı belirlenmiştir. İş performansının öncellerinden biri olarak pozitif psikolojik sermayenin önemine katkı sunulmuştur.

\* Bu çalışma birinci yazarın, ikinci yazarın danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>†</sup> Department of Business mehmetozmen@mehmetakif.edu.tr, Cite As/ Alıntı: Demirel, S. & Özmen, M. (2020). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi: Av Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2), 55-63. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd>.

## 1. GİRİŞ

Örgütler rekabet ortamında avantaj elde edebilmek için insan sermayesine daha fazla değer vermeye başlamışlardır. İnsan sermayesi; bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim düzeyi gibi özelliklerin bütünüdür. İnsan sermayesi bireysel açıdan; daha yüksek gelir, yaşam memnuniyeti ve sosyal yaşam kalitesini artırmak gibi etkilere sahiptir (Hitt ve Ireland, 2002). Araştırmacılar örgüt çalışanlarının iş ve yaşam doyumlarını artırmak için birçok uygulamayı iyileştirme ve hatta yeniden geliştirme yöntemine başvurmuşlardır. Çalışanların psikolojik yönlerini incelemeye yönelik psikoloji biliminden yararlanılırken, özellikle son zamanlarda pozitif psikoloji ile farklı bir bakış açısı ortaya çıkmıştır.

Pozitif psikolojinin örgütsel perspektiften incelenmesinin sonuçlarından birisi pozitif örgütsel davranıştır. Pozitif örgütsel davranış içerisinde incelenen umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik konuları kendi içerisinde bir konu haline gelip “pozitif psikolojik sermaye” kavramını oluşturmuşlardır (Çınar, 2011). Pozitif psikolojik sermaye; bireylerin zayıf ve olumsuz özelliklerini iyileştirmek yerine güçlü psikolojik yönlerini ortaya çıkarılıp, geliştirilmeyi amaçlamaktadır (Vogelgesang ve Smith, 2014: 165). Örgütsel amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülmesinde çalışanların iş performansları önemli bir yer tutmaktadır.

İş performansı, bireysel ve örgütsel performans olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün iç müşterisi olan çalışanların bireysel performansları birleşerek örgütsel performansını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireysel iş performansı örgütsel performansı etkileyen unsurların başında gelmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların iş performanslarının öncüllerinden birinin de pozitif psikolojik sermaye olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarında pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikoloji konusunu 1954 yılında ilk gündeme getiren kişi Maslow'dur. Maslow psikolojinin sadece negatif olaylarla ilgilenmesinin eksiklik olduğunu ve yeni kavramların eklenmesi gerektiğini düşünmektedir (Wright, 2003, s. 437). Pozitif psikoloji bu eksikliği kapatarak, insanların pozitif yönlerinin geliştirilmesiyle ilgilenmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5). Pozitif psikolojinin odaklandığı hususlar mutluluk, olumluluk ve kişiye göre iyi oluş durumudur. Bu hususlar birbirlerini mutlaka etkilemektedir (Pietrowsky ve Mikutta, 2012).

Seligman ve Csikszentmihalyi, Sheldon ve King gibi araştırmacılar pozitif psikolojinin; bireylerin gelişmesine, motivasyon kaynaklarını bulmalarına, kapasitelerini ve potansiyellerini keşfedip benimsemelerine, tüm sıkıntılara rağmen yaşanabilir bir hayat amacına ulaşmasındaki olumlu katkıya vurgu yapmışlardır (Bissessar, 2014, s. 37).

Pozitif psikoloji ile mutluluk, iyimserlik, memnuniyet, iyilik hali gibi pozitif kişisel tecrübeler, yetenek, ilgi, bilgelik, değerler, anlam, amaç gibi pozitif kişisel özellikler ve pozitif gruplar, işletmeler, toplumlar gibi pozitif kurumlar incelenmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Pozitif örgütsel psikolojik bakış açısı merhamet ve erdem gibi karakter özellikleri ile ilgilenen pozitif örgüt okulu ve koşullara göre gelişebilen ve performansla ilgilenen pozitif örgütsel davranış yaklaşımının doğmasına sebep olmuş, yapılan araştırmalar sonrasında psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Pozitif psikolojik sermaye, bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlanmakta ve bireyin “kim olduğu” ve gelişimsel anlamda “kim olabileceği” ile ilgilenmektedir. (Luthans ve arkadaşları, 2007). Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri, “umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık” olarak kategorize edilmektedir (Çiftci, 2018, s. 12).

Umut, bireylerin hedefe ulaşma inancı ve duygusudur (Harms ve Luthans, 2012, s. 590). Umudu geliştirmek için: daha açık hedefler belirleme, başarıya ulaşmak için birkaç farklı yol üretme, hedefe ulaşmayı sağlamak adına zihinsel enerji toplama, aşılması güç olan engellerin üstesinden gelinebilecek bir durum olarak görme gibi yöntemler uygulanmalıdır (Luthans ve arkadaşları, 2007, s. 14-15). Umut, çalışanların hedefine ulaşmasındaki performans için önemli derecede etkilidir. Umutla ilgili düşünceler bir kurumun görev tamamlama güçlerini artırır. Umudu yüksek çalışanların engeller karşısında strese girme ihtimalleri daha düşüktür (Sweet, 2012, s. 26).

Öz yeterlilik, kişilerin kendisinden beklenen durumları yerine getirmek için gerekli olan eylem hareketlerini düzenleme ve yürütme yeteneklerine olan inançlarını ifade eder. Bu inançlar, insanların nasıl düşündüklerini, hissettiklerini, kendilerini nasıl motive ettiklerini ve nasıl hareket ettiklerini etkilemektedir (Bandura, 1995, s. 2). Öz yeterlilik, verilen görevi yerine getirmede gösterilen fazladan çaba ve azimle karakterize edilmektedir. Bandura, öz yeterliliğinin geliştirme kaynaklarını; geçmiş tecrübeler, birisini rol model alma, psikolojik ve fizyolojik uyarılma olarak ifade etmiştir (Avey, Patera ve West, 2006, s. 46).



İyimserlik bireyin mevcut konumunda ve gelecekte başarılı olacağına yönelik olumlu beklentisidir. İyimser insanlar daha başarılı olmaktadır. Bu başarılarını ise olumlu becerilere ve özelliklere borçlu olduklarını söylemektedirler. İyimserler, tehdit edici durumlardan pozitif olarak başa çıkabilmektedirler. Bunun sonucunda etkili başa çıkma becerilerine sahip olmaktadır (Bissessar, 2014, s. 38). İyimserlik, pozitif psikolojik sermayede önemli bir yapıdır ve uzun süredir hem psikologlar hem de diğer insanlar arasında genel olarak bilinmektedir. İyimserliğin fiziksel ve psikolojik sağlık üzerindeki olumlu etkisi, azim ve mesleki başarı konusunda motive edici özelliği vardır (Luthans, 2010, s. 212).

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin bir değişim, sıkıntı veya risk karşısında başarılı bir şekilde çıkma kabiliyetidir (Luthans, 2002, s. 702). Psikolojik sermayenin bir parçası olarak, dayanıklılığın performansla pozitif olarak ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni, yüksek derecede esnek bireylerin yaratıcı olma, değişime adapte olma ve sıkıntılarla başa çıkma konusunda ısrarcı olmalarıdır. Bu durum da günümüzde hızlı değişim gösteren firmalarda performansın artmasına neden olmaktadır (Luthans, Avolio, Walumbwa, ve Li, 2005, s. 254).

## **2.2. İş Performansı**

Performans, daha önceden hedeflenen etkinlikte sonuca ulaşma seviyesidir. Performans tabiri örgütler için üretimi ifade ederken, bireysel anlamda ise hedefe ulaşmadaki etkinlik ve verimliliği ifade etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201). İş performansı ile ilgili geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmıştır. Ama bu araştırmalardan en önemli özellik taşıyan hatta temel taşı diyebileceğiniz araştırmayı 1993 yılında Borman ve Motowidlo yapmıştır. Bu araştırmacılar iş gören performansını görev performansı (rol içi) ve bağlamsal performans (rol dışı) olarak ikiye ayırmışlardır (Kurt, 2013, s. 7).

Görev performansı, örgüt çalışanlarının örgütün ağırlık merkezini oluşturan faaliyetlerini geliştirmek için yapılan çalışmalarını kapsamaktadır. Görev performansını oluşturan iki bileşen bulunmaktadır. Bunlar; teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansıdır. Teknik- idari görev performansı; görev performansı ve liderlik performansı haricinde olan tüm işlemlerin performansını kapsamaktadır. Bundan dolayı geniş bir alanı kapsamaktadır. Liderlik görev performansı ise; yönetim tarafından görevleri tanımlanan işlerin hepsinin iş performansını kapsamaktadır. Bu işler içerisinde yönetme, yönlendirme ve insanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Conway, 1999'dan akt: Ünlü ve Yürür, 2011, s. 184-185).

Bağlamsal performans daha çok bulunulan çevreye olumlu katkılarda bulunmak için yapılan çalışmalardır. Ekstradan yapılan iş için gönüllü olmak, coşku ile ısrar etmek, başkalarına yardım etmek ve organizasyonu desteklemek veya savunmak, bağlamsal (rol dışı) performansa örnek gösterilebilir (Befort ve Hatrup, 2003, s. 17).

Araştırmacılar bir dizi bağlamsal performansla alakalı kavramlar geliştirmişlerdir. Çok genel düzeyde iki tür bağlamsal performans ayrımı yapılmıştır. Bunlar; birincisi şu anda olduğu gibi kuruluşun düzgün çalışmasını amaçlayan davranışlar; ikincisi iş prosedürlerini ve organizasyonel süreçleri değiştirmeyi veya iyileştirmeyi amaçlayan proaktif davranışlardır. Dengeleyici bağlamsal performans davranışların bileşenlerinden fedakarlık, vicdan, vatandaşlık erdemi, nezaket ve örgütsel spontanlık; örgütsel vatandaşlık davranışını içermektedir. Proaktif davranışlar ise bireylerin sorumluluk alması sonucunda oluşan kişisel inisiyatiflerini içermektedir. Dolayısıyla bağlamsal performans tek biçimli bir davranış kümesi değildir. Kendi içinde çok boyutlu bir kavramdır (Sonnentag ve Frese, 2005, s. 6- 7).

Sosyal değişim kuramına göre bireyler kazandıkları ve harcadıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Birey ile örgüt arasında karşılıklı kazanma anlayışı vardır. Eğer birey yeterli derecede kazandığını düşünür ve yaptıkları diğer örgüt bireyleri tarafından desteklenirse rol dışı faaliyetleri yerine getirmek ister. Bu belirtilen hususların negatif olduğunu düşünürsek, yani kazanma ve takdir görme durumu olmadığı zaman bireyler rol dışı faaliyetleri yerine getirmek istemez. Kısaca, bireyin kendisine yöneltilen hususların yönü ile sergilenecek olan rol dışı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Kurt, 2013, s. 10).

## **2.3 Pozitif Psikolojik Sermaye ve İş Performansı**

Alanyazında iş performansını etkileyen bireysel (moral ve motivasyon) , örgütsel (ödül ve ceza yöntemi, iş sağlığı ve güvenliği) ve çevresel (çalışma arkadaşları ve fiziki şartlar) faktörler yer almaktadır (Kayabaşı, 2019, s. 97-99). Bunlara ilaveten kişilerin olumlu yönlerinin güçlendirilmesine odaklanan pozitif psikolojik sermayenin de iş performansını

etkilediğine yönelik araştırmalar da bulunmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015; Durrah ve Ahmad, 2016; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Kappagoda, Othman ve Alwis, 2014; Polatçı, 2014; Rego, Marques, Leal, Sousa, ve Cunha, 2010; Şener, 2017).

Rego, Marques, Leal, Sousa, ve Cunha'nın (2010) çalışmasında; pozitif psikolojik sermayenin iş performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) çalışmasında; psikolojik sermayenin iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kappagoda, Othman ve Alwis'nin (2014) çalışmasında; pozitif psikolojik sermayenin her bir boyutu ile iş performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Regresyon analizinin sonucu ise, pozitif psikolojik sermayenin çalışanların iş performansına pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Korkmazer, Ekingen ve Yıldız'ın (2016) çalışmasında; iş performansı ile psikolojik sermaye ve alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Şener'in (2017) çalışmasında; psikolojik sermayenin alt boyutlarının iş performansı alt boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıntılı şekilde bakıldığı zaman, psikolojik sermaye alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık ve esneklik düzeylerinin bağlamsal performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan umut düzeyinin ise görev performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polatçı'nın (2014) araştırma sonuçlarında ise; pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Psikolojik sermayenin alt boyutları açısından incelendiğinde ise, sadece psikolojik dayanıklılığın görevsel ve bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu, umut alt boyutunun ise sadece görev performansı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili alanyazın çalışmaları ışığında pozitif psikolojik sermayenin, iş performansını anlamlı ve olumlu şekilde etkileyeceği varsayılarak araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Pozitif psikolojik sermaye, iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Umut, görevsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Umut, bağlamsal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Öz yeterlilik, görevsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Öz yeterlilik, bağlamsal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6: İyimserlik, görevsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7: İyimserlik, bağlamsal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H8: Psikolojik dayanıklılık, görevsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H9: Psikolojik dayanıklılık, bağlamsal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırmaya Konya ili Beyşehir İlçesine bağlı Huğlu mahallesinde av tüfeği üretiminde faaliyet gösteren 8 firmanın 322 çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılanların %93,9'u erkek, %6,1'i kadın, %62'si evli, %38'i bekar ve %63,3'ü 35 yaşın altındadır. Katılımcıların %69,6'sı üniversite öncesi eğitime, %59,4'ü 6 yıldan az süreli işyeri tecrübesine ve %57,2'si 2500 TL ve altı gelire sahiptir. Araştırma kapsamında katılımcılara yüz yüze anket uygulanmış, eksik ve hatalı doldurulan 9 tanesi veri setinden çıkarılmış olup, geçerli 313 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Araştırma Prosedürü

Çalışmada çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin, iş performansları üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Katılımcılara anket uygulanarak saha araştırması yapılan çalışmada; ilgili değişkenlerin bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış ölçeklerle ölçümü gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ölçeklerin faktör ve güvenilirlikleri tekrar sınıandıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkileri analiz edilmiştir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan psikolojik sermaye, Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007a) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "iyimserlik", "psikolojik dayanıklılık", "umut" ve "öz yeterlilik" alt boyutlarını içeren psikolojik sermaye ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçekte 21 ifade bulunmakta ve 6'lı likert şeklindedir (1=Hiç Katılmıyorum, 6=Tamamen Katılıyorum).

4 boyuttan oluşan ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda istenilen yük değeri taşımaması ve uyum indeksi değeri düşürmesi nedeniyle psikolojik dayanıklılığı ölçen PS6 ifadesi modelden çıkarılmıştır. Ayrıca programın önerdiği modifikasyon indeksleri doğrultusunda; PS7 ve PS11, PS7 ve PS15, PS8 ve PS10, PS1 ve PS17, PS5 ve PS9, PS2 ve PS3, PS2 ve PS12 ifadelerinin hata terimleri birbirine bağlanmıştır. Tüm bu

modifikasyon işlemleri neticesinde elde edilen uyum indeksleri ( $x^2=359,120$   $sd=157$ )  $x^2/sd:2,28$ ,  $RMSEA=0,06$ ,  $GFI=0,90$ ,  $AGFI=0,86$ ,  $NFI=0,90$  ve  $CFI=0,93$ ) olarak belirlenmiştir.

İş Performansı Ölçeği: Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan iş performansı ise rol içi performans (Goodman ve Syvanteck (1999)), rol dışı performans (Jawahar ve Carr (2007)) tarafından geliştirilen, Bağcı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış iş performansı ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçekte toplamda 16 ifade olup, 5'li likert şeklindedir (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum).

2 boyutlu ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda görev performansını ölçen P6 ifadesi modelden çıkarılmış, P3 ve P9, P14 ve P15, P15 ve P16, P14 ve P16 ifadelerinin hata terimleri birbirine bağlanmıştır. Bu modifikasyon işlemi sonucunda elde edilen uyum indeksleri ( $x^2=223,781$   $sd=157$ )  $x^2/sd:85$ ,  $RMSEA=0,07$ ,  $GFI=0,91$ ,  $AGFI=0,87$ ,  $NFI=0,91$  ve  $CFI=0,94$  olarak belirlenmiştir.

Psikolojik sermaye ve iş performansı ölçeklerine ait bu değerler yorumlandığında modellerin anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017, s. 79) olduğunu göstermektedir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisinin olup olmadığına yönelik oluşturulan hipotezlerin sınanmasına geçmeden önce faktör ortalamalarının normal dağılıma uygunluğu ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Ardından aralarındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi ile regresyon analizi yapılmıştır. Analizlere sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Analiz Bulguları

Faktörler	Ort.	S.s.	S/K	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İyimserlik	5,06	0,87	-1,05/1,31	[,666] <sup>4</sup>							
2. Psikolojik Dayanıklılık	5,16	0,93	-1,58/1,82	,343**	[,834] <sup>4</sup>						
3. Umut	5,12	0,81	-1,67/1,08	,558**	,721**	[,771] <sup>6</sup>					
4. Öz Yeterlilik	5,16	0,91	-1,77/1,93	,424**	,754**	,757**	[,876] <sup>6</sup>				
5. Psikolojik Sermaye	5,13	0,74	-1,74/1,81	,659**	,845**	,918**	,905**	[,920] <sup>20</sup>			
6. Görev Performansı	4,51	0,57	-1,30/1,54	,519**	,703**	,799**	,705**	,819**	[,855] <sup>8</sup>		
7. Bağlamsal Performans	4,62	0,57	-1,89/1,71	,521**	,465**	,588**	,549**	,634**	,713**	[,861] <sup>7</sup>	
8. İş Performansı	4,56	0,53	-1,86/1,08	,562**	,639**	,757**	,683**	,791**	,935**	,915**	[,911] <sup>15</sup>

N:313, S/K: Skewness ve Kurtosis istatistikleri, [...]: Cronbach Alpha katsayısı. \*\* $p<0,01$ , Üstlü Sayı: Ölçek madde sayısı

Tablo 1'de katılımcıların psikolojik sermaye ve iş performansı değişkenlerine ait ortalama değerlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Psikolojik sermayeye alt boyut ortalamalarının birbirine yakın olduğu, iş performansı alt boyutlarından bağlamsal performansın ortalamasının, görevsel performanstan yüksek olduğu görülmektedir. Tabloda ayrıca faktörlerin güvenilirlikleri, regresyon analizinin ön koşulları arasında yer alan; normal dağılım ve korelasyon katsayıları da verilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları ile güvenilirliğin, (çarpıklık ve basıklık) değerlerin  $+2$  aralığında (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2009) yer alması ile normal dağılıma uyumluluklarının sağlandığı, dolayısıyla parametrik testlerin yapılabilirliği tespit edilmiştir. Korelasyon analizleri incelendiğinde modelde bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait faktörlerin tümü arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin varlığı gözlenmiştir. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında kuvvetli ve pozitif yönde ilişki ( $r:0,791$ ) bulunmuştur. İş performansı ile psikolojik sermayeyi oluşturan iyimserlik arasında ( $r:0,562$ ); psikolojik dayanıklılık arasında ( $r:0,639$ ); umut arasında ( $r:0,757$ ), öz yeterlilik arasında ( $r:0,683$ ) kuvvetlerinde ilişkiler bulunmuştur.

Görev performansı ve bağlamsal performans ile en yüksek düzeyde ilişkinin umut arasında sırasıyla ( $r=,799$ ) ve ( $r=,588$ ) olduğu görülürken, en düşük düzeyde ilişkinin ise görev performansı ile iyimserlik ( $r=,519$ ), bağlamsal performans ile psikolojik dayanıklılık ( $r=,465$ ) arasında olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ve faktörlerinin, iş performansı ve faktörleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'de sunulmuştur.

Regresyon analizi ile birlikte bağımsız değişkenler arasında çok bağlantı, oto korelasyon, doğrusallık gibi bulgular incelenmiş ve regresyon analizinin şartlarının sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 2: Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:	İş Performansı		
Bağımsız Değişken:	B	S.H.	p
Pozitif Psikolojik Sermaye	0,791	0,025	0,000
Regresyon Modelinin Özeti:	R <sup>2</sup> : 0,626 p<0,05	Düz R <sup>2</sup> : 0,624 VIF<10	F(1,311)=519,515 DW=2,217 Tolerance>0,2

Pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik bulguya göre pozitif psikolojik sermaye iş performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0,791$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Görevsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:	Görevsel Performans		
Bağımsız Değişken:	B	S.H.	p
İyimserlik	0,125	0,025	0,001
Psikolojik Dayanıklılık	0,225	0,032	0,000
Umut	0,474	0,040	0,000
Öz Yeterlilik	0,123	0,034	0,025
Regresyon Modelinin Özeti:	R <sup>2</sup> : 0,689 p<0,05	Düz R <sup>2</sup> : 0,684 VIF<10	F(4,308)=170,215 DW=2,096 Tolerance>0,2

Pozitif psikolojik sermaye faktörlerinin, görevsel performans üzerindeki etkisine yönelik bulgulara göre iyimserlik ( $\beta=0,125$ ,  $p<0,05$ ); psikolojik dayanıklılık ( $\beta=0,225$ ,  $p<0,05$ ); umut ( $\beta=0,474$ ,  $p<0,05$ ); öz yeterlilik ( $\beta=0,123$ ,  $p<0,05$ ) görevsel performansı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Buna göre H2, H4, H6 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4: Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:	Bağlamsal Performans		
Bağımsız Değişken:	B	S.H.	p
İyimserlik	0,281	0,035	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,018	0,044	0,796
Umut	0,242	0,055	0,002
Öz Yeterlilik	0,233	0,047	0,002
Regresyon Modelinin Özeti:	R <sup>2</sup> : 0,425 p<0,05	Düz R <sup>2</sup> : 0,418 VIF<10	F(4,308)=57,007 DW=2,343 Tolerance>0,2

Pozitif psikolojik sermaye faktörlerinin, bağlamsal performans üzerindeki etkisine yönelik bulgulara göre iyimserlik ( $\beta=0,281$ ,  $p<0,05$ ); umut ( $\beta=0,242$ ,  $p<0,05$ ); öz yeterlilik ( $\beta=0,233$ ,  $p<0,05$ ) bağlamsal performansı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak psikolojik dayanıklılık bağlamsal performansı anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Buna göre H3, H5 ve H7 hipotezleri kabul edilmiş olup, H9 hipotezi ise kabul edilmemiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, av sanayisinde çalışanların psikolojik sermaye ve iş performansı ile alt boyutlarının ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye alt boyutlarında en yüksek ortalama öz yeterlilik alt boyutundadır. Daha sonra sırasıyla psikolojik dayanıklılık, umut ve iyimserlik alt boyutları gelmektedir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların kendi işlerini görebilecek öz yeterliliğe, kendilerini psikolojik olarak dayanıklı hissettiklerine, geleceğe umut ve iyimserlikle baktıkları söylenebilir. Çalışanların iş performansı alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde; bağlamsal performansın ilk sırada, görevsel performansın ikinci sırada olduğu görülmektedir. Ortalamalardan çalışanların işlerine karşı çok istekli olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü bağlamsal performans kişilerin kendi inisiyatifinde yaptığı işlerden oluşmaktadır. Çalışanların üzerine düşenden fazlasını yerine getirdiğini düşündükleri şeklinde bir yorum yapılabilir.

Araştırmanın ana amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçlarına göre ise pozitif psikolojik sermayenin iş performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç alanyazındaki çalışmalarla (Çetin ve Varoğlu., 2015; Durrah ve Ahmad, 2016; Erkuş ve Fındıklı., 2016; Kappagoda ve arkadaşları, 2014; Korkmazer, Ekingen ve Yıldız, 2016; Polatçı, 2014, Şener, 2017) benzerlik göstermektedir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının, iş performansının alt boyutlarına etkilerine yönelik kurulan hipotezlerde ise sadece psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performansı etkilemediği bulunmuştur. Umutun görevsel performansı pozitif etkilediği sonucu (Kappagoda ve arkadaşları., 2014; Polatçı, 2014; Şener, 2017) çalışmaları ile, bağlamsal performansı pozitif etkilediği sonucu (Kappagoda ve arkadaşları 2014; Şener, 2017) çalışmaları ile benzer sonuçlar gösterirken, bazı çalışmalarla (Polatçı, 2014) benzerlik göstermemektedir. İyimserliğin ve öz yeterliliğin hem görevsel hem de bağlamsal performansı pozitif yönde, psikolojik dayanıklılığın görevsel performansı pozitif yönde etkilediği, bağlamsal performansı ise etkilemediği bulgusu benzer çalışmalarla (Kappagoda ve arkadaşları, 2014; Polatçı, 2014; Şener, 2017) örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları çalışanların iş performanslarının bağımlı olduğu değişkenlerden birinin de pozitif psikolojik sermayeleri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanlarının iş performanslarını arttırabilmeleri için onlara pozitif bir bakış açısıyla yaklaşarak güçlü yönlerine odaklanmalarının ve bu yönlerini geliştirmelerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçlarının örneklem içerisinde yer alan firmalarda çalışanları kapsadığı, genellemeler yapılabilmesi için diğer bölgelerdeki firmalarla da çalışmaların yapılması gerekliliği unutulmamalıdır. Ayrıca sonraki araştırmalarda nitel yöntemlerle de desteklenmesi durumunda daha farklı bilgilere ve sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın başlıca kısıtını araştırma kapsamında toplanan verilerin Beyşehir Huğlu Mahallesi faaliyet gösteren fabrikalarda, kolayda örnekleme yöntemiyle ve araştırmaya katılmak isteyen çalışanlardan toplanmış olması oluşturmaktadır. Bundan dolayı elde edilen sonuçlar örneklem kapsamında değerlendirilmelidir. Araştırmada pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesinden dolayı, iş performansını etkileyen diğer değişkenlerin dikkate alınmaması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

## ETİK BEYANATI

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

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik ve Bilimsel İlkeler Sorumluluk Beyanı: Bu çalışmanın saha araştırması 2019 yılında gerçekleştirilmiş olup tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder.

**KAYNAKÇA**

- Aksu, G., Eser, M. T., Güzeller, C. O., (2017), *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Avey, J. B, Patera, J. L. ve West, B. J., (2006), The implications of positive psychological capital on employee absenteeism", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-61.
- Bağcı, Z., (2014), Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 58-72.
- Bandura, A, (1995), *Self-efficacy in changing societies*, New York, Cambridge University Press.
- Befort, N., Hattrup, K. (2003), Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance job behaviors", *Applied H.R.M Research*, 8(1), 17-32.
- Bissessar, C. S., (2014), An exploration of the relationship between teachers' psychological capital and their collective self-esteem" *Australian Journal of Teacher Education*, 39(9), 34-52.
- Çetin, F., Basım, H. N., (2012), Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması, *Amme İdare Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Varoğlu, A. K., (2015), Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: cinsiyetin düzenleyici rolü, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Çınar, E. (2011), *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*, (Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir)
- Çifti Öztürk, D. (2018), Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü, (Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu)
- Durrah, O., Ahmad, M. (2016), The impact of the psychological capital on job performance: a case study on faculty members at philadelphia university", *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 183-191.
- Erkuş, A., Fındıklı, A. M. (2013), Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Field, A., (2009), *Discovering statistics using SPSS*, London, Sage.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, Daniel J. (1999) Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter", *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.
- Harms, P. D ve Luthans, F., (2012), Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: an example using psychological capital, *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594.
- Hitt, A. M. ve Ireland, D. R., (2002), The essence of strategic leadership: managing human and social capital, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Jawahar, I.M. ve Carr D.(2007) Conscientiousness and contextual performance the compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Kappagoda, S., Othman, H.Z.F., Alwis, W.P.G.D. (2014), The impact of psychological capital on job performance: development of a conceptual framework, *European Journal of Business and Management*, 6(15), 143-154.
- Kayabaşı, Ç., (2019), *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: bir devlet hastanesi örneği*, (Doktora tezi, Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara)
- Korkmazer, F., Ekingen, E., Yıldız, A. (2016), Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 271-281.
- Kurt, E., (2013), *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: turizm işletmelerinde bir araştırma*, (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara)
- Luthans, F., (2010), *Organizational Behavior*, New York, McGraw- Hill Companies, Inc.
- Luthans, F., (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O ve Li, W., (2005), The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance, *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. and Norman, S.M. (2007a), Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, New York, Oxford University Press.
- Pietrowsky, R. Mikutta, J., (2012), Effects of positive psychology interventions in depressive patients – a randomized control study, *Psychology*, 3(12), 1067-1073.
- Polatçı, S. (2014), Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: polis teşkilatında bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Rego, A. Marques, C., Leal, S., Sousa, F. ve Cunha, M. P. E. (2010), Psychological capital and performance of portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M., (2000), Positive psychology: an introduction, *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Sonnentag, S., Frese, M. (2005), Performance concepts and performance theory, *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Sweet, J.D., (2012), *The relationship between psychological capital and learning organization dimensions in a community medical center: an exploratory survey research study*, (Doctoral dissertation,, The George Washington University, Washington)
- Şener, Y., (2017), *Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü*, (Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul)
- Trochim, W., Donnelly, J., (2006), *The research methods knowledge base*, 3rd. Mason, OH: Atomic Dog Publishing.
- Tutar, H., Altınöz, M., (2010), Örgütsel iklimin işgören performansına etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ünlü, O., Yürür, S. (2011), Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Vogelsgang, G., Smith, R. C., (2014), The relationship between positive psychological capital and global mindset in the context of global leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies: JLOS; Official Journal of the Midwest Academy of Management*, 21(2), 165-178.
- Wright, A. T., (2003), Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.



## Wise Leadership: A Qualitative Analysis on Ahmet Ziyilan's Life

Mehmet Lutfi Arslan\*, Istanbul Medeniyet University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received:09.11.2020  
Received in revised  
form:22.11.2020  
Accepted:25.12.2020

**Key Words:** Leadership, leader's story, biographies, qualitative leadership studies

ORCID: 0000-0002-4871-3574.

Type of Article: Research Article

### ABSTRACT

**Objectives:** The leader's narrative and biography are important resources for understanding leadership. This study, in the context of a biographical approach to leadership, explores the narrative of Ahmet Ziyilan, which is at the center of a leadership story extending from shoemaker apprenticeship to industry leadership.

**Methods:** Research design is Ahmet Ziyilan's biography with his own narrative. Data sources are the interview conducted by the researcher, Ziyilan's 137 articles containing his memoir, and separate statements made by him on the Internet. The content was analyzed with descriptive and content analysis methods and then three themes that emerged were exemplified and interpreted.

**Results:** The three themes formed from the analysis of the stories and the narrative of the leader are moral principles, personal development method and relationships with people. The common meaning of these three themes is a deep and holistic understanding of wisdom about life that goes beyond classical leadership patterns.

**Originality:** This research, which reveals the importance of stories and leader narrative as a meaning production, shows that the main motives for the success of a leader can be better understood with qualitative leader methods and especially content analysis. Research suggests that leadership work should go beyond certain success story patterns and that we need more holistic sets of meanings to experience a social reality.

## Bilge Liderlik: Ahmet Ziyilan'ın Hayatına İlişkin Nitel Bir Analiz

Mehmet Lütfi Arslan, İstanbul Medeniyet Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 09.11.2020  
Revizyon: 22.11.2020  
Kabul: 25.12.2020

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, lider ve hikâyesi, biyografiler, nitel liderlik çalışmaları.

ORCID: 0000-0002-4871-3574.  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç:** Liderlik olgusunun anlaşılması için liderin anlatısı ve hayat hikâyesi önemli kaynaklardır. Bu araştırma, kunduracı çırağılığından sektör liderliğine uzanan bir liderlik öyküsünün merkezinde yer alan Ahmet Ziyilan'ın anlatısını liderliğe biyografik yaklaşım bağlamında ele almaktadır.

**Yöntem:** Araştırma deseni; Ahmet Ziyilan'ın kendi anlatısı ile biyografisidir. Veri kaynakları; araştırmacının yaptığı görüşme, Ziyilan'ın anı, tecrübe ve değerlendirmelerini içeren 137 makalesi ile farklı zamanlarda verdiği beyanatlardır. İçerik betimsel analiz ve içerik analizine tabi tutulmuş, akabinde ortaya çıkan üç tema örneklendirilerek yorumlanmıştır.

**Sonuçlar:** Hikâyeler ve lider anlatısının analizi sonucu oluşan üç tema; ahlâkî ilkeler, kişisel gelişim yöntemi ve insanlarla ilişkiler şeklindedir. Bu üç temanın gösterdiği ortak anlam, klasik liderlik kalıplarının ötesine geçen hayata ilişkin derin ve bütüncül bir bilgelik anlayışıdır.

**Özgün Değer:** Hikâyeler ve lider anlatısının bir anlam üretimi olarak önemini ortaya koyan bu araştırma liderin başarısındaki temel saiklerin nitel lider yöntemleri ve özellikle içerik analizi ile daha iyi anlaşılabilceğini göstermektedir. Araştırma, liderlik çalışmalarının belli iş ve başarı kalıplarının ötesine geçmesi gerektiği ve sosyal bir gerçekliği deneyimlemek için daha bütüncül anlam setlerine gereksinim duyduğumuzu önermektedir.

\* Department of Business, Tel.: +905326467686, E-mail address: lutfi.arslan@medeniyet.edu.tr Cite As/ Alıntı: Arslan, M.L. (2020). Bilge Liderlik: Ahmet Ziyilan'ın Hayatına İlişkin Nitel Bir Analiz. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2), 64-74. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.823505>



“Şirketin genel merkezinde, dördüncü katta bana ait bir odam var, gelen misafirlerimi orada ağırlarım. Kışın ancak 8-10 gün orada olurum. Senenin 2 ay yazın, 2 ay da kışın olmak üzere 4 ayını İstanbul’da, geri kalanını Gaziantep’te geçiririm. Bu sebeple firmada çalışanların çoğu beni tanımıyor; firmanın kurucusu, patronların da babası olduğumu bilmiyorlar. Birkaç kişi dışında ben de onları tanımıyorum. Öğle saatlerinde birinci kattaki yemekhaneye inmek için asansöre doğru gittim, bekliyorum. Benimle 3-4 kişi de asansör bekliyorlar. Hepsini yemekhaneye iniyorlar. Beşinci kattan, içinde 5-6 kişiyle asansör geldi. Yanımdakiler gelen asansöre hemen girdiler. Ben biraz ağırdan aldım ama ben de girdim. Asansör 10 kişilik, yükü fazla geldiği için çalışmadı. Biri içeriden “yük fazla geldi, son binen insin” diye bağırdı. Bir başkası da “en son sen bindin amca, lütfen iner misin” dedi. Hemen indim. Asansörün yanındaki sekreter beni tanıdığı için “durun, siz ne yapıyorsunuz?” diye bağırdı. Ben işaret parmağımı dudağıma götürerek “sus, haklılar” dedim. Asansördeki haklı idi, en son ben binmişim.” (Ziylan, 2020)

## 1. GİRİŞ

Yukarıdaki sözlerin sahibi Ahmet Ziylan, 7000’e yakın çalışanı ile ayakkabı pazarının liderliğini yapan FLO Mağazacılığın kurucusu bir iş insanıdır. Ekim 2020’de hayatını kaybeden Ziylan’ın hayatı, tevazu ve sadeliğin biçimlendirdiği, liderlik, girişimcilik ve sosyal sorumluluk öncülüğü gibi rollerin ya da yetkinliklerin insani hasletlerin önüne geçemediği örnek bir hikâyedir. Merkezinde dürüstlük ve tevazuun olduğu bu hikâye lider anlatılarında olduğu gibi klasik başarı formülleri içerse de özünde sade bir insanın gösterişsiz hayatını resmeder. O resme bakan bir insan, huzur ve tatmin hisleri ile dolar. Çünkü o resim, hayatın anlamının, nasıl ve niye yaşanması gerektiğinin bilgece tavrını yansıtır. Ziylan, bu anlamda bir iş lideri ya da girişimciden daha ziyade eski Yunan’da *eudaimonia*, Arapça’da *sa’adeh* kavramları ile karşılanan tatminkâr mutluluğa erişmiş bir bilgeyi andırır. Bu bilginin en önemli vasfı, liderlik çalışmalarında öne çıkan ve takipçilerinden ayrılmış bir kahraman portresinden farklı olarak hayat okulunda hep dersini iyi almaya çalışmış bir öğrenci olarak kalmayı seçmiş ve bunu başarmış olmasıdır. Bu anlamda makalemiz Ahmet Ziylan’ın anlatılarından yola çıkarak batılı başarı öykülerine ya da büyük adam anlatılarına alternatif bir biyografinin farkının ne olduğunu ele almaktadır. Çalışmamızda, kunduracı çıraklığından başlayıp sektör liderliğine uzanan bir hayat hikâyesinin bir liderlik türü olarak modern liderlik yaklaşımları içerisinde nereye oturduğuna dair sorudan özellikle kaçınılmıştır. Bu, Ziylan’ın hayatının liderlik çalışmalarının işlevsel ve faydacı doğasına indirgenemeyecek derecede değerli olmasının ötesinde, söz konusu hayata ilişkin derslerin tek bir disiplin ya da çalışma alanı ile kapsanamayacak zengin içeriğinden de kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- (i) Lider biyografileri ya da hikâyeleri klasik liderlik çalışmalarında nereye oturmaktadır?
- (ii) Ahmet Ziylan’ın anlatısında öne çıkan belli başlı liderlik özellikleri nelerdir?
- (iii) Ahmet Ziylan’ın liderlik özellikleri klasik bir liderin başarı hikâyesinden hangi açılardan farklıdır?

Bu soruların cevaplandırılmasında Ahmet Ziylan’ın kendisi ile yaptığımız bir mülakattan ve farklı zamanlarda kaleme aldığı makalelerinden yararlandık. İçerik analizi sonucu ortaya çıkan belli başlı temalarla anlatıcı olarak Ziylan’ın temel öncülleri ve kabullerinin ne olduğunu anlamaya çalıştık.

Üç bölümden oluşan makalenin birinci bölümü liderin anlam dünyasını oluşturan temaların ortaya konmasını sağlayacak bir ilişki olarak lider ile anlatısı arasındaki bağı incelemektedir. Liderin özellikle kendi hayat hikâyesini nasıl yorumladığı sorusu çerçevesinde gelişen bu bölüm hikâyelerin içerdiği anlamların liderliğin oluşmasındaki rolü ele alınmaktadır.

İkinci bölüm Ahmet Ziylan’ın liderliğine ilişkin bulguları içermektedir. Bu bölümde, Ziylan’ın liderliğini belirleyen; ahlâkî duruş, kişisel gelişim güdüsü ve insanlarla ilişki çerçevesi şeklindeki üç tema kendi anlatısı ve hikâyeleri ile birlikte irdelenmektedir.

Sonuç bölümü Ziylan’ı ortalama bir iş liderinden ayıran özelliklerin yorumlandığı bir bölümdür. Bu bölümde, Ziylan’ın bilgelikle anılabilecek liderliğinin temelinde iş ve girişimcilik temalarının ötesinde hayatın bütününe dair derin bir sezgi ya da kavrayışın yattığı iddia edilmektedir. Bu; liderlik, iş dünyası ya da başarı gibi tekil alanlara odaklanarak değil, ancak bütüncül bir bakış açısı ile fark edilebilecek bir tür hayat felsefesidir. Dolayısıyla Ziylan’ın hikâyesinin, iş dünyasındaki bir başarı öyküsünden daha çok kendini gerçekleştirme ve insani mükemmelliği bulma çabası olarak değerlendirilmesi gerektiği ve bu açıdan bilge liderlik olarak anılabilecek bir özgünlük içerdiği iddia edilmektedir.\*

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir rivayete göre hakikat bütün çıplaklığıyla ortaya çıktığında insanlardan kimsenin dikkatini çekmemişti. Ne zaman ki ortaya hikâye elbisesi ile çıktı, o zaman kimileri hakikati fark etti ve ona talip oldu. Etrafımızda dikkatimizi çeken önemli nokta, ders ve

\* Ahmet Ziylan, iş dünyası ve başarı hikâyesine ilişkin bu röportajının çıktılarını göremeden aramızdan ayrıldı; kendisine rahmet diliyoruz. Umarız ki oluşturduğu markalar, bıraktığı miras, kaleme aldığı eserler ve en önemlisi bu makalede dikkat çekmeye çalıştığımız mütevazı kendini bulma çabası ile hep hatırlanır ve tam da bu anlamı ile geride bıraktığı iş ve eğitim kurumlarının ilham kaynağı olur.

ibretlerin çoğunun bize hikâyeler vasıtası ile anlatıldığı söylenebilir. Liderlerin anlatıları başta olmak üzere insana ait bütün iletişim biçimleri öyle veya böyle hikâye formu içerisinde ifade edilebilir. Fisher'a göre (1984) insanlar hikâye anlatan varlıklardır. Hikâyeler, esasen insan deneyimlerinin bireysel yapılarıdır ve bu sunumda nesnellığı etkileyebilecek sınırlamalar ortaya çıkarabilir. Bu anlamda her anlatı öznedir. Öznel derslerden elde edilen bulguların genelleştirilmesi kolay değildir ve başka bir doğrulama biçimine ihtiyaç duyabilir. Ancak zayıflık gibi görülen bu çıkarım ya da anlatının öznelliği, genellemeci ve indirgemeci yöntemlerin vâkıf olamadığı özgünlüğün nedeni olabilir. Bu açıdan lider biyografileri ve anlatılarının değeri kendilerinden genellemeler çıkarılmalarında değil, aksine buna imkân vermemelerinde aranmalıdır.

Mevcut liderlik araştırmaları romantik, kahraman, kurtarıcı ya da büyük adam tasvirleri ile doludur. Lideri tek başına odağa alan ve takipçilere çok zaman pasif bir işlev yükleyen bu çalışmalar aslında liderin en başarılı olduğu zamana ait bir kesit fotoğrafı sunmaktadır. Hâlbuki liderin yetiştiği ortam, etkileşimde bulunduğu insanlar, kendisini lider yapan koşullar, karşılaştığı zorluklar böyle bir kesit fotoğrafından daha çok bir sürecin anlaşılmasını gerektirir. Liderler zamanla ortaya çıkarlar ve gelişmelerini yaptıkları hatalardan ya da karşılaştıkları zorluklardan çıkarttıkları derslerle ikmal ederler. Böyle bir gereklilik liderliğin anlaşılması için süreç modellemesi gibi yeni yöntemlerin kullanılmasını gerektirir (Day ve arkadaşları, 2014).

Liderlik, kurgulanan ya da tasarlanan bir şeyden çok yaşanan ve ortaya konan bir faaliyettir. Bu bağlamda liderliğin pratiğini anlamaya çalışmak, onu kuramların dar çerçevesine sığdırmaya çalışmaktan daha yararlıdır. Tıpkı stratejiyi kurgulanan ya da üretilen bir şeyden daha çok insanların ortaya koyduğu eylemler olarak gören "uygulama olarak strateji" yaklaşımı gibi, liderlikte de uygulamanın öne çıkarılması bu kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Raelin, 2016). Uygulama olarak liderlik, liderin takipçileri ile girdiği sosyal etkileşimlerin ve liderlik bağlamının analizini gerektirir. Bu noktada liderlerin ya da takipçilerinin ürettiği hikâyeler ve anlatılar liderliğin anlaşılmasında önemli rol oynayan araçlardır.

Liderin, liderlik bağlamı ve takipçiler şeklinde üçlemesinden oluşan çerçevede özelliklerinin anlaşılması bir sosyal gerçekliğin anlaşılmasıdır. Bunun ise yolu sosyal gerçekliği oluşturan konuşma, sohbet, diyalog, metinler gibi etkileşimlerin çözümlenmesinden geçmektedir. Kendi anlatısı ile bir liderin liderlik anlayışını keşfetmek, liderin insana bakışını ve insan ilişkilerini merkeze almak demektir. Çocukluğundan başlayan ilişkiler ağı, ailesi, arkadaşları, bulunduğu çevreler ve diğer insanlara dair görüşleri öncelikle liderin anlam dünyasını açığa çıkarır; başkalarında anlatılan aslında liderin kendisidir. Bu anlam dünyasının anlaşılması ya da çözümlenmesi bir sosyal gerçekliğin, dolayısıyla liderin anlaşılmasını getirecektir.

Bir anlatı ve anlam aktarım aracı olarak hikâye; seçimi, kurgusu, anlam örgüsü ve işlevi ile gerçekliği ele alış biçimine dair liderin kendisine has dünyasının öznel bir aktarımıdır. Bu öznel yorumu, sahibinin takdiminin ötesinde bir liderlik ya da başarı öyküsü kılan onu dinleyenler tarafından algılanış biçiminde yatar. Kendi varoluş mücadelesini, kendisine özgü kavram, kurgu ve içerikle anlatan bir insanın onu dinleyenlerce yorumlanması ve dolayısıyla içeriğin yeniden üretimi ortaya bir lider ve başarı öyküsü çıkarmaktadır. Anlatı bir vakia tespitinden daha ziyade söz konusu vakianın tecrübe ve algılara dayalı anlamlı bir yorumudur (Josselson, 1993). Bu yorumu bazen anlatıcı, çok zaman da dinleyiciler üretirler. Bu anlamda hikâye, anlatıcının kimliğidir. Kimlik, oluşturulan, anlatılan, düzeltilen ve sonra tekrar anlatılan ve bu şekilde her bağlam ve ortamda tekrar tekrar üretilen bir hikâyedir. Kişi, başkalarına anlattıkları ile kendini hem ifşa eder, hem de keşfeder (Gergen, 1994).

Anlatıcı hikâyelerle sadece ne olduğunu göstermekle kalmaz, kendi hayatına, yapıp ettiklerine bir meşruiyet de kazandırır. Oluşturulan kurgu bir nevi neyin niye olduğuna dair gerekçedir. Bu gerekçe öznel boyutuyla muhatabının sadece kendi iç dünyasında saklı başka bir anlamı canlandırabilir. Bu açıdan anlatı, muhataplara belli anlamları aktarmaktan öte, içlerinde gömülü çok farklı anlamları tetikleyici bir işlev de görebilir. Hatta bu anlatıcının bizzat kendisi için de geçerlidir. Anlattıkları, anlatıcının daha sonra anlayacağı ve bu şekilde kendi gerçekliğini farklı yönleriyle tekrar keşfedebileceği bir gizem oluşturabilir. Bu gizem, soyut anlamın söze, metne ve paylaşılan bir içeriğe dönüşmesi ile ortaya çıkar. Anladığımızı bir mantık örgüsü içinde ifade ettiğimizde bu öznel bir mahiyet kazanır, ama muhatabına vardığında o anlam artık bizim değil, yeniden ürettiği miktarı ve boyutuyla muhatabındır (Shamir ve diğerleri, 2005).

Gerçek hayat hikâyeleri değerleri, düşünceleri ve inanışları aktarmanın etkili bir yoludur. İyi hikâyeler ve bütün olarak anlatı dinleyicinin kendi gerçekliği ile özdeşlik kurabileceği bir kurguya sahiptir. O açıdan iyi hikâye doğrudan anlatıcıya hitap eder. Didaktik öğretilere göre eğlenceli bir bilgi ve tecrübe aktarım yolu olarak anlatıcı ile muhatabı arasında samimi ve hissi bir bağ kurulmasını sağlar. Bu hissi bağ, görsel zekâyı harekete geçirir ve iletilmek istenen mesajın benimsenmesini ve hatırlanmasını kolaylaştırır (Morgan ve Dennehy, 1997). Liderlerin anlatıları bu açıdan liderin kim olduğunu en iyi aktaran kurgulardır. Dahası bu hikâyeler, "ben kimim" sorusunun yanında "niye buradayım" sorusunun da cevabını verir. Bu açıdan hikâye anlatmak ya da kendi anlatısını oluşturmak başlı başına bir liderlik davranışı olarak görülebilir (Shamir ve diğerleri, 2005).

Liderin hikâyelerle oluşturduğu anlam dünyası, kendi tarzını, tavrını ve üslubunu yansıtan bir çerçevedir. Liderlik bir anlam aktarım biçimidir. Bunu hikâyelerle yapan lider aslında takipçilerine belirli bir bakış açısı sunar. Bu bakış açısı yerine göre eğitim, yerine göre ikna, yerine göre de yönlendirme içeren dolaylı bir iletişim biçimidir (Gabriel, 1998). Çoğunlukla tecrübeleri, girişimleri, başarı veya başarısızlıkları hakkında hikâyeler anlatan liderler böylece amaçları, değerleri ve iş görme biçimleri hakkında önemli mesajlar verirler. Nitekim Ziyilan'ın da bütün samimiyeti, doğallığı ve özgünlüğüyle anlattığı öz hikâyeleri

sıfırdan başlayıp bir ayakkabı devine dönüşen, Gaziantep'ten önce İstanbul'a, sonra da dünyaya yayılan bir girişimin ticari, sosyal ve kültürel anlamdaki nirengi noktalarını işaretler.

### 3. YÖNTEM

Ziylan'ın hayat hikâyesinin klasik liderlik hikâyelerinden ayrıştığı noktaları bulmayı amaçlayan bu çalışma nitel bir araştırmadır. Liderlik çalışmalarında nitel yöntemlerin kullanılması nicel çalışmaların baskınlığı dikkate alındığında görece yeni bir gelişmedir. Nicel yöntemler, incelenen olgu ya da öznenin araştırmacının kişisel etkisi olmadan bilimsel araçlarla tarafsız bir şekilde incelenebileceğini öngörür. Nicel liderlik çalışmaları da aynı şekilde, liderliğin pozitivist, nesnel ve gerçekçi varsayımlarla incelenebileceği ve anlaşılabilirliğini varsayar (Bryman, 2004) ve son tahlilde genellemelere ulaşarak liderliğin öğrenilebilen ve öğretilen bir içeriğini oluşturmaya çalışır.

Nitel çalışmalar ise anlama yoğunlaşır ve niçin ve nasıl sorularını sorar. İncelediği sorun, alan, olgu ya da özneyi ortamı ve biçimi ile derinlemesine anlama çabasının önde olduğu bu araştırma biçiminde sorgulayıcı ve yorumlayıcı bir yöntem izlenir (Klenke, 2016). Liderlikte nitel araştırma ise liderin kendisi, hayat hikâyesi, anlatıları, ortamı ve çevresi ile girdiği etkileşimin anlamı üzerinde durur. Bu açıdan lider; anlatıları ve biyografisi ile hayatı nasıl yorumladığı, anlamlandırdığı ve dolayısıyla nasıl bir liderlik tarzına sahip olduğunu ortaya koyar.

Liderlik sosyal bir olgudur. Sosyal olguları ise karmaşık ve çok boyutlu oldukları için tanımlamak zordur. Liderin özellikleri, davranışları veya bağlamı içerisinde neyin liderliği meydana getirdiğini biz gözlemleyerek isimlendiririz. İsimlendirmek ya da adını koymak sosyal olgunun dinamik ve süregelen yapısına engel olmaz, sosyal olgu etkileşimlerle sürekli yeniden üretilir ve anlamlandırılır. Bu açıdan araştırmacı liderlik gerçekliğini anlamak için onunla etkileşim içerisinde olmalı, bunu yaparken de kendi öznel değerlerini kullanarak bulgularını kişisel bir dille ifade etmelidir. Nitel araştırmanın özüne işaret eden bu yaklaşım araştırmacının gerçekliği kendisinin kurduğu savına dayanır (Creswell, 1994).

Nitel liderlik araştırmalarında en çok tercih edilen yöntemlerden birisi biyografik ya da hayat tarihi yöntemi, "yaşanmış deneyimi araştırır ve bu deneyimi söz konusu hayat hakkında zengin ayrıntı ve bağlam sağlayan bir anlatı biçiminde yeniden sunar" (Gough, 2008). Biyografik yöntem konu olan metinler otobiyografiler, hayat tarihleri ya da liderin hayatına ilişkin düşünce ve algılarını içeren kendi ifadeleri olabilir. Biyografik yöntem, liderin davranışları, ilişkileri, düşünceleri, duygularının sadece neler olduğunu ortaya koymakla kalmaz, bunların zaman içinde ve insanlarla etkileşim halinde nasıl geliştiğini de anlamlandırır. Özellikle lideri lider yapan duygular ve insani etkileşimlerin ortaya çıktığı bu yöntem klasik lider araştırmalarında göz ardı edilen bir husustur (Voronov ve Vince, 2012).

Biyografi yönteminde kullanılacak belgeler otobiyografiler, günlükler gibi yazılı materyaller; ikincisi de derinlemesine mülakatlarla toplanmış bilgilerdir (Jones, 1983:152'den aktaran Erdoğan, 2001). İçerik analizinde örüntüler vasıtası ile temalara ulaşmaya çalışılırken, görüşme liderin hayatı hakkındaki algı ve değerlendirmelerini ilk elden elde etmeyi amaçlar. Gözlemlenen veya paylaşılan gerçekliğin lider tarafından nasıl yorumlandığı, bir diğer ifade ile liderin kendi gerçekliğine nasıl bir anlam yüklediği görüşmecinin anlamaya çalıştığı temel konudur (Greasley ve Ashworth, 2007). Biyografi bu açıdan yararlı bir yöntem olmakla beraber lideri yüceltici taraflı bir anlatım olarak da kurgulanabilir.

Yalçınkaya ve Koraltürk (2019)'ün 1947-2018 arasında Türk iş insanları üzerine yazılmış biyografik kitapları inceledikleri araştırmaları biyografi yönteminin sınırlılığına işaret etmektedir. Araştırmada içerik analizine tabi tutulan 278 kitabın çoğunun genel dağıtıma girmeyerek sınırlı bir çevrede kalmış, para karşılığı kaleme alınmış onaylı biyografiler olduğu bulunmuştur. İçerikleri genellikle sıfırdan zirveye tırmanmaya ilişkin başarı öyküleri olarak işaret edilmiş bu kitaplardaki en dikkat çekici nokta aşırı yüceltici (hagiography) tavidir.

Ahmet Ziylan'ın lider ve girişimci bir iş insanı olarak temsil ettiği "anlam" üzerine yapılmış bu çalışma, Ziylan ile Ocak 2020 tarihinde İstanbul'da bulunan Flo Mağazacılık Genel Merkezi'nde bulunan odasında yaptığımız 2 saat 30 dakikalık görüşmeye dayanmaktadır. İlave olarak, Ziylan'ın daha çok hatıralar ve intibalarını topladığı beş adet kitabında yer alan toplam 137 makale ile farklı zamanlarda yapmış olduğu mülakatlar veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın betimsel analiz kısmında, öncelikle yapılan kişisel görüşme metne dökülmüş, ortaya çıkan içerik, Ziylan'ın kaleme aldığı makaleler ve yine Ziylan ile farklı zaman dilimlerinde yapılan mülakatlarla birleştirilerek belirli temalar eşliğinde ele alınmıştır. İçerik, Ziylan'ı bir iş insanı olarak başarılı kılan kişisel özellikler, davranış özellikleri ve liderlik özellikleri şeklindeki üç tema ile sınıflandırılmış, böylece ortaya çıkan parçalar arasında karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda Ziylan'ın hikâyelerindeki bağlam, niyet ve süreç açığa çıkarılmaya çalışılmıştır (Sığırı, 2018: 277-280).

Araştırmanın ikinci kısmı olan içerik analizi kısmında ana kavram ve temalar belirlenmiştir. Başlangıçta liderlik ve girişimcilik özelinde oluşturulan temaların bu süreçte nitel araştırmanın tam da doğasına işaret eden bir odak kayması ile Ziylan'ın hayat hikâyesinin anlamının bir iş liderliği ya da girişimcilik başarısından fazlası olduğu kanaati ile daha genel başlıklara dönüştüğü

görülmüştür. Dolayısıyla yenilikçilik, risk alma, cesaret, araştırma-geliştirme gibi özel iş ve girişimcilik temaları yerini ahlâkî meziyetler, kişisel gelişim ve insanlarla ilişkiler şeklinde yaşama sanatına ilişkin üç genel temaya bırakmıştır.

Nitel analizin son safhasında betimsel analiz ve içerik analizi ile sınıflandırılan veriler yorumlamaya tabi tutulmuş ve Ziylan'ın anlatısının liderlik çalışmalarında nereye oturduğuna dair soruya cevaplar aranmıştır. Ziylan'la yapılan görüşmeden oluşan kanaatin de etkin olduğu bu yorumlama aşaması herkes tarafından takdir edilen bir başarı hikâyesinin özündeki anlam setinin ortaya çıkartılmasını amaçlamıştır.

#### 4. BULGULAR

Ahmet Ziylan 1935 yılında Gaziantep'te, Kozanlı mahallesinde dünyaya geldi. Çocukluk hayatı ve ilk gençlik yılları o mahallede geçti. Babasının işinin bozulması nedeniyle ilkokuldan sonra kardeşleri ile birlikte çalışmaya başladı. Hayalindeki meslek marangozluk olmasına rağmen ayakkabıcı çırağı olmaya başladı. Askere gidene kadar kalfalık ve ustalık yaptı. 1971 senesine kadar Gaziantep'te kaldı, sonra İstanbul'a taşındı. 32 ortakla başladığı İstanbul'daki iş hayatı zamanla gelişti, büyüdü ve halen 10 binin üzerinde, dolaylı olarak ise 30 bine yakın kişiye istihdam sağlayan, yılda 55 milyon çiftten fazla ayakkabı satışı gerçekleştiren FLO Mağazacılık'a dönüştü. Son dönemlerinde eğitim ve hayır hizmetlerine yönelen Ahmet Ziylan Ekim 2020'de 85 yaşında vefat etti. Evli olan Ziylan'ın biri küçük yaşta vefat etmiş, 5 çocuğu vardır. Daha çok hatıralarını ve tecrübelerini kaleme aldığı ve hepsi Yüzakı Yayıncılık'tan çıkmış kitaplarının isimleri şunlardır: İki Çift Söz Yeter (2011), Yücelerde Bir Bardak Çay (2013), Kim Haklı (2015), Şikâyet Yok Çare Var (2017) Külfetsiz Evlilik (2018).

Ziylan'ın kunduracı çırağından başlayarak, kurduğu işletme ile sektör liderliğine uzanan yolculuğu bir iş insanı ve girişimci olarak kendisini başarılı kılan özellikleri ister istemez merak konusu haline getirmektedir. Doğrusu bu merakın, başarılı her iş insanından liderlik özellikleri çıkartmak isteyen liderlik endüstrisinin doğal refleksi olduğu da söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında Ziylan gibi başarılı bir iş insanını doğrudan lider olarak niteleyip mevcut liderlik kuramları içerisinde nereye oturduğunu çözümlenmek tam da liderlik endüstrisinin işine gelecek faydacı bir yaklaşım olacaktır. Ama sosyal bir gerçeklik olarak lider de hikâyesi de bundan çok daha fazlasını içerir. İnsani etkileşimin en doğal görünüşlerinden birisi olan liderliği büyük adamlar, büyük sözler ve büyük görüntüler şeklinde indirgemeci ve genellemeci bir bakış açısı ile ele almak, özgün sosyal hikâyeleri ve çok zaman da liderlik ve girişimcilikten çok daha geniş bir içeriği gözden kaçırmak anlamına gelir. Ziylan'ın anlatısı bu açıdan bir iş liderinin pratik öğütlerinden daha fazlasını vaat eder. Bu fazlayı, söz konusu özneyi, bir sosyal gerçekliğin içerisinde bir özne olarak incelemeden, kişisel özellikleri, hayatı, kendi gözünden hayatının anlamı, yetiştiği ortam, ilişkileri ve ulaştığı başarının yorumu gibi boyutları ele almadan tespit etmek mümkün olmayacaktır.

Ziylan, bilgeliği ile eriştiği dersleri genellikle hikâye formunda anlatmayı tercih etmiştir. Bunun da yine bilgelik olduğu, insanların hikâye anlatmayı ve dinlemeyi sevmelerinden bellidir. Ziylan'ın hayat felsefesini özetlediği şu paragrafta art arda sıraladığı nükteler, hikâyelerin nasıl etkili mesaj verebildiğini ve muhatabıyla doğrudan temas kurmadaki başarısını ilginç bir şekilde ortaya koyar: "Gençken zengin olmaya dair bir kitap geçti elime almış, yetmiş sayfalık. Onu okurdum. Kitabı özü şu tek kelime idi: öfkelenme. Hamama gittin, millet yıkanıyor, hamamcı dedi ki: 'suyumuz bitti.' 'Yahu bunlar yıkanıyor, sen bana su yok diyorsun' deme. 'Ben zaten gözüm tutmadı burayı, çıkacaktım, bahane arıyordum, teşekkür ederim' de. Kitapta geçen bir hikâyeydi sanırım, beni çok etkilemişti. Adam atını bağlamış, bakkala girmiş. Peşinden giren bir çocuk 'amca atın kaçtı' demiş. Adam hiç istifini bozmamış: 'dünyadan da kaçamaz ya...' demiş." (Ziylan, 2020)

Ahmet Ziylan'ın hikâyelerle ördüğü anlam dünyasının özgün boyutu, kendi gerçekliğini hikâyelerde keşfedip, sonra bu gerçekliği etkili ve sade bir şekilde tahkiye edebilmesinde yatar. O bu noktada bir başarı hikâyesi anlatmaz; anlattığı varoluş mücadelesinde çıkarttığı dersler ve başından geçenlerin kendi iç dünyasındaki yankısıdır. Bu dersler ve yankı olabildiğince doğal ve gösterişsiz bir üslupla ortaya konur. Ziylan, başarısında tersliklerin önemini vurgularken bunu şu şekilde ifade eder: "Öyle zamanlar geldi ki hedef geçimimizi sağlamaktı. Öyle zamanlar oldu ki İstanbul'a gidersek belki arabamız olur, dedik. Şimdi bakıyorum otoparkta araba koyacak yer yok. Hedef belirlerken kötü ihtimali de düşünmek gerekir. Hep iyi olacak diye bir kaide yoktur. Beni hep terslikler büyüttü. Ters hadiseler olmazsa genişleme ve büyüme olmuyor. Biraz sabırlı olmalı, hemen olmadı diye feverana kapılmamalıdır" (Ziylan, 2020).

Ziylan'ın hikâyeleri yaşanmış olayların tarafsız bir aktarımından daha fazlasıdır. Olayların belli bir bakış açısı ile algılanışı ve yorumlanması olarak bu hikâyeler liderlik, yönetim ve insan ilişkilerine dair önemli dersler veren şahsi kurgulardır. Ziylan bu kurguları gerçek hayattan, yaşadığı tecrübelerden inşa eder, ama kurguları zenginleştiren kendi yorumlayış ve algılayış tarzıdır. Bu açıdan hikâyeler basit birer hatıra olmaktan çıkar, sadece iş hayatı için değil yaşama sanatı için de yararlanılabilecek özlü tecrübeler sergisine dönüşür. Kurgudaki ayrıntılar, farklı zamanlarda değişebilir, gölgelenebilir ya da yenilenebilir, ama bu hikâyenin kurgulanışı ve anlatılış amacını değiştirmez; özdeki nükte korunur.

Ziylan'ın yaşadığı, şahit olduğu veya aktardığı hikâyelerdeki temel tema Batı'da ifade edildiği şekliye bir başarı hikâyesi olmaktan çok mütevazılık ve sabrın öne çıktığı bir varoluş çabasıdır. Bu varoluş çabasında öne çıkan temaları, ilke olarak ahlâkî duruş, yöntem olarak kişisel gelişim ve sürdürülebilirlik olarak diğerleri ile ilişki şeklinde üç başlıkta sınıflandırdık.

Birinci tema olarak tevazu ve dürüstlüğün temel olduğu ahlâkî duruşun öne çıkması, bunun Ziylan'ın hangi işi yaparsa yapsın ve ne tür bir hedef gözetirse gözetilsin hiç vazgeçmeyeceği bir ilke olmasından kaynaklanmaktadır. Ziylan için bu ilke hayatın amacıdır. Dolayısıyla her iş ve girişimde öncelenmeli ve hiçbir şekilde araçlarla yer değiştirmemelidir.

İkinci tema, kişisel gelişimin Ziylan'a has yöntemini ortaya koymaktadır. Bu yöntem kişinin üzerindeki tutukluğu atması, kabuğunu kırması ve medeni cesaret sahibi olması için içerisindeki girişimciyi nasıl uyandırması gerektiğini gösterir. İçerideki girişimcinin uyanmasından sonra iş gezileri, fuarlar vb. yollarla sürekli öğrenme ve gelişme yolu hep açık tutulmalıdır.

Üçüncü tema diğerleri ile ilişki üzerinedir. Bu tema aslında başarının nasıl kalıcı hale getirilebileceğine dair Ziylan usulü formüller içerir. Bunlar insanlara hep güvenmek, iş ve girişimleri ortaklıklar üzerine kurmak, kimse ile kötü olmamak ve aldatan olmaktansa aldanan olmayı tercih edecek bir bilge naifliği tercih etmektir. Şimdi bu temaları daha ayrıntılı inceleyelim.

## 1. Ahlâkî Duruş: Tevazu ve Dürüstlük

Ahmet Ziylan'ın biyografisi, sözleri ve kaleme aldıklarında en dikkat çeken vurgu tevazu ve dürüstlük üzerinedir. O'na göre gerçek büyüklük, gönül âlemindeki olgunlaşmadır. Hangi hedefe doğru, hangi yolda ilerliyor olursa olsun, bir insanın en mühim sermayesi dürüstlük ve fedakârlıktır. Ancak insan başarılı olayım diye dürüst olmamalıdır. Dürüstlük ve fedakârlık insanın özünde bulunan ahlâkî meziyetlerin bir tezahürü olmalıdır. Peşin menfaatler uğrunda hep kötülüğü isteyen nefsimize değil, kirletmediğimiz vicdanımızın sesine kulak vermek gerekir. Sahip olduğu eşya ile övünmek, para, pul, makam ve mevki ile böbürlenmek çok çirkindir. Maddeyle, eşyayla, sonradan görme hâl ve tavırlarla elde edilmeye çalışılan büyüklük, aslında küçüklüktür:

Bile bile yanlış yapıp, hilebazlık edip, başkalarını kandırıp, haksız menfaat sağlayan kişilerin sonu kesinlikle hüsrandır. Daha bu dünyadayken belâlarını bulurlar. Kendi üzerlerinde bir musibet gerçekleşirse de; ailesinde, çocuklarında bir sıkıntı yaşar, d olaylı olarak cezalarını çekerler. Halk arasında; "Şöyle yaptı, böyle yaptı, köşeyi döndü!" gibi sözler söylenir. Aslı yoktur. Başkalarının hakkına tecavüz eden, hile yapan, yalan söyleyerek menfaat sağlayanların mutlu olanını görmedim (Ziylan, 2020).

Ziylan dürüstlüğe ve verdiği sözde durmaya o kadar önem verir ki 17 aylık oğlunun vefat ettiği gün bile bekleyen işleri yetiştirmek için işbaşı yapar. Bir-iki saat geç geldiği için kendisine kızan müşterilerine hiç sesini çıkarmaz:

Konuşacak hâlim yok, susuyorum. Hiçbir kelime söylemiyorum, söyleyemiyorum; içim ağlıyor, mazeret beyan edemiyorum. Bu arkadaşlar bir saat kadar sonra durumu öğrenmişler. Toplanıp yanıma geldiler: "Kardeşim böyle bir durumun var, yaralısın. Bize niye söylemiyorsun? Biz de sana ulu orta lâf ediyoruz. Ne olur kusurumuza bakma! Hele işi bırak! Şuraya otur. Konuşacak hâlin yok. Her şeyin bir zamanı var. Bugün biz de seninle beraberiz. Biraz su getirin, yüzünü yıkayalım..." dediler. Koluma girdiler, beni eve götürdüler... Niye öyle yaptım? Müşteri hatırı için, sözümde durmak için! (Ziylan, 2020)

Ziylan'ın dürüstlüğe verdiği önemin, vicdanı ve iyi niyeti ile birleştiğinde istismar edilebilecek bir naiflik gibi görüldüğü zamanlar da olmuştur. O, uzun zaman alacağını tahsil edemediği bir borçlusunun yanına gidip de muhatabının cebinde evine ekmek götürecek parası olmadığını öğrendiğinde borç tahsil edecekken cebindeki parayı da verip gelecek kadar merhametlidir. Kendi ifadesi ile hep aldatılan olmuştur, ama çok zaman bile bile aldanmayı aldatmamaya yeğlemiştir. Başına gelen her olumsuzluğu bu anlamda gelişmesinin ve ilerlemesinin vesilesi görmüştür. Haksız yere dükkânını boşaltmasını isteyen ev sahibine, içi çok acıdığı halde etrafının bütün aksi telkinlerine rağmen direnmemiş, sonra tuttuğu yeni tuttuğu dükkânda artan işlerine bakarak kendini teselli etmiştir. Ziylan en temel kişilik vasfı olan dürüstlüğünün itibara dönüşme sürecini şöyle anlatır:

Ayakkabıcılara çifti toptan 40 liraya ayakkabı satıyordum. Bir gün başka vilâyetten gelme yabancı bir müşteri geldi. Benden 15-20 çift ayakkabı aldı. Tutturdu, "İllâ ki, ayakkabıyı 38'den vereceksin." "Yok, olmaz" dedim. Yanımda misafirlerim filân da var. Zorladı, parayı bıraktı gitti. Biz de 38'den kabul etmiş olduk. Cumartesi günü benim ayakkabı verdiğim mağazalardan para toplayacağız. Gittim. Herkes zarfımı hazırlamış. Para aldığım yerlere: "Bu hafta beni üzen birisine ayakkabıyı 38'den sattım. Beni seven dostlarıma da bundan fazlaya satmam. Bu hafta ayakkabı fiyatı 40 değil 38 liradır. Paranın üstünü buyurun!" dedim. Ben sadece dürüstlük ve fedakârlık adına yapmıştım bunu. Fakat o zaman için milyonlar vermiş olsam bu kadar reklâmımı yapamazdım. Müşterilerimiz ne söylüyorsa onu kabul etmeye başladılar. «O adamdan kötülük gelmez.», «O adam ne söylüyorsa doğrudur.» diye düşündüler. Hiç üzmeden ne dersek o oluyordu. Böylece çok gönül kazanmış olduk. Yaptığımız fedakârlığın değeri ise o günün ederiyle 300 lira idi (Ziylan, 2020).

Ahmet Ziylan'ın dürüstlüğü yanında en belirgin bir diğer vasfı, makalenin başında anlatılan hatıranın da gösterdiği gibi tevazuudur. Tevazu o kadar önemlidir ki çocuklarımıza gece gündüz öğretilmesi, eğitim müfredatının ana konusu olması gereken bir haslettir. Yokluk ve zorlukların içinden gelmiş, dedesinin, babasının ve annesinin bu meyandaki hatıraları ile karakteri şekillenmiş başarılı bir iş adamı, nereden geldiğini hiç unutmamış ve bu dersi hayat okulundan aldığı en kıymetli ders olarak daima muhafaza etmiştir:

1972-1973 seneleri idi. Topkapı Gümüşsuyu Caddesi'nde bir işyerimiz var, ayakkabıda kullanılan telâ ve kauçuk taban üretiyorduk. 35-40 çalışan elemanımız vardı. Bir cumartesi günü saat 16.00-17.00 civarı, işçilerin hepsi gitmiş, firmada bir tek ben, bir de ortağım (eniştem) bulunuyorduk. Bir kamyon geldi, bize telâ üretiminde kullandığımız ham bez getirmiş. Her hafta 20-25 bin metre bez alırız, Denizli'den gelir. Ama bu sefer işçiler gitmiş, vakit ikinci olmuş. Bezleri indirip depoya taşıyacak hiç kimse yok. Şöföre, "Kardeşim, zamansız getirdin. Yarın da pazar, ancak pazartesi günü indirebiliriz." deyince şöför; "nasıl olur?!. Benim 2 günüm ölür. Ben çok zarara uğrarım!" diye figan etti. Ortağıma: "adam haklı; yazık, iki gün ölmesin. Söyleyelim şöför

arabaya çıksın, bez toplarını karoserin arkasına koysun, biz de seninle oradan depoya taşıyalım.” dedim. Şoför sevindi. Başladık 2 ortak taşımaya. Bezlerin yarısını taşımıştık ki adam bize ne dese beğenirsiniz: “Bakın sizi patronunuza şikâyet edeceğim, dalgaya geçe geçe (yavaş) çalışıyorsunuz.” Tabii biz güldük: “Kardeşim, biz senin iki günün ölmesin, zarara uğrama diye seni düşünüyoruz. Sen de bizi şikâyet edeceksin, öyle mi? Biz ikimiz de buranın patronuyuz.” deyince adam mahcup oldu, üzüldü, özür diledi. Biz çalıştık, adamı zarara sokmadık, neyimiz eksildi? Mevlâ'm her şeyden haberdardır. «Patronuz» diye kendimizi havaya sokmadık. Ne kaybettik? Başkalarının iyiliğini istedik de zarar mı ettik? (Ziylan, 2020).

## 2. Gelişmenin Yolu: Kırılmak, Gezmek ve Görmek

Ahmet Ziylan'ın hayat hikâyesinde en önemli derslerden bir tanesi kendi ifadesi ile “kırılmak ve açılmak” noktasıdır. Nefsini aşmak, ekmek parası kazanmak için üzerindeki kabuğu kırmak olarak anlaşılabilir bu nokta onun insani gelişiminin de en önemli aşaması olmuştur:

“Ben üstünüm duygusunu bırakmadan bir yere varamazsın. Ben hiçim diyeceksin. Kendini başkalarından üstün gördüğün müddetçe olmaz. Ben iki defa iflas ettim. Sonra bir arkadaşımın yanına girdim. Onun üst katında çalışmaya başladım. Güya saklanıyorum. Kimden saklanıyorsun ki? Alt katta usta yokmuş. Adam merdivenden çıkmış. Beni gördü. “Aa sen burada mı çalışıyorsun” dedi. Saklanmada hayır yok. Ben buyum arkadaş. Kimseden bir şey sakladığım yok. Mahmutpaşa'da şemsiye de sattım bu arada. İstanbul'a geldim bir keresinde. Her gün otele gidiyorum. Para gidiyor, bir türlü alışveriş yapamıyorum. O günlerde yağmurlu. Çakmakçıların alt tarafında bir dükkândan şemsiye aldım. 12 kadın, 12 şemsiyesi... 10 liraya aldım, 15 liraya sattım. Bu yırtılmaktır işte. Ayıp olur, utanırım, beni görürler, ne demek? Sen haram mı işliyorsun? İnsan böyle şeylerden çekinirse olmaz” (Ziylan, 2020).

Ahmet Ziylan bu noktayı o kadar önemser ki bir tanıdığıнын yeni mühendis olmuş oğluna benzer bir tavsiyede bulunur: “Oğlum, makine mühendisi olmuşsun. Baban da seni hatır-gönülle makine mühendislerinin bulunduğu bir işe koymuş. Benim sana nasihatim şu: Onları ağabeylerin olarak gör, sen üniversiteden yeni çıktın. Orada ağabeylerine, güvenilirliğini, çalışkanlığını ve tevazuunu göster. Orada kendini bir talebe olarak gör ki başarılı olasın. Meselâ; işyerine bir misafir geldi. ‘Abi çay söyleyeyim mi?’ de, icap ettiği yerde gerekirse bizzat git, al, gel. Böyle yakınlık ve tevazu göster ki, seni sevsinler. Bildiklerini, uygulamalarını sana öğretsinler.” Genç, bu tavsiyelere dudak bükür. Sonrasında ne olduğunu takip etmek ve tavsiyesinin ne kadar yerinde olduğunu bizzat deneyimlemek Ziylan'ın hayat okulunda sıkça tekrarladığı bir ders alma şeklidir. Nitekim genç bir yerde dikiş tutturamaz. O'nun bu durumuna “yazık oldu, niye böyle olsun ki” diye üzülme yine Ziylan'a kalır. O, her yaşandan öncelikle kendisi ders alır, bunları özümser ve içtenlikle paylaşır. Benzer bir hadiseyi şöyle anlatıyor:

Bir akrabamızın damadı vardı. Ayakkabıcılık yapıyordu. Dükkânda iş yapamadığından şikâyet ettiler. Satamıyormuş. Dedim ki: “O ayakkabıları sepetlere doldursun, camilerin önünde, çarşıda, pazarda hareketli yerlerde satın.” Ne demek istediğimi anlamadılar. Tekrar sordular, aynı şeyi söyledim. İtiraz ediyorlar: “Nasıl satsın?” Aradan iki-üç ay geçti. Bizim tavsiyemizi tutmadılar. Yine talepte bulunuyorlar: “Bu, satamıyor, buna yardımcı olsana!..” Baktık, meseleyi idrak edemiyorlar, “Yardımcı olmamız mümkün değil.” deyip, kestik. Çünkü ben asıl yardımcı yapıyorum. İşin sırrını söylüyorum. Kendi malını satacak. Netice de kendi dükkânının ayakkabılarını satacak. Fakat bir işportacı gibi sokaklarda satış yapmak ağırlığına gidiyor. Öyle olunca da nasip kapısı açılıvermiyor. İnsan ne zaman nefsinin yener, rızıkını kazanma yolunda niçin utanayım, neden çekineyim, der; cami köşesinde, caddede, pazarda sepeti eline alıp, malını satabilirse; işte o zaman o bir yere gelebilir. O zaman bir şeyler kırılır, cesaret artar. İçinde kendi ayağına çelme takan çekingenlik, menfi utanç ve olumsuz tutukluk dağılır. Doğru yönde medenî cesaret artar. Müspet yöndeki ben yapabiliyorum duygusu insanın şevkini artırır. Dönüp baktığında, niye yanlış şekilde utanıyormuşum ki diye kendisine güler... Fakat o açılım, o kırılma olması lâzım... (Ziylan, 2020)

İnsan bir kere açıldıktan sonra gelişmenin yolu bellidir: gezmek ve görmek. Ahmet Ziylan'a göre görmek, gezmek insanın ufkunu açar. Gaziantep'te kunduracılık yaparken İstanbul'a yaptığı iş gezilerinde saatlerce yürür. Vitrinleri, insanların ne giydiklerini, ne yapıp, nasıl davrandıklarını gözler. Bunu en güzel eğitim ve öğrenme vesilesi olarak görür. İşini İstanbul'a taşıdıktan sonra bu sefer Avrupa'ya yönelir. Fuarlara katılır, ayakkabı imalatçılarından sadece bir tek çifti en ince ayrıntısına kadar söküp, nasıl yapıldığını anlamak için 1000 çift ayakkabı almaktan çekinmez. Bunu işini sevdiği için yaptığını ifade eder, çünkü insan işini severse sürekli gelişme fırsatı arar:

Seversen ilgi gösterirsin. İşine ilgi göstereceksin ki her şeyiyle haşır neşir olacaksın. Hatta işini rüyanda göreceksin. İlgi gösterince ne olur? Fuarlara gidersen, araştırırsın, sorarsın, soruşturursun. Başkalarının bilgilerinden istifade edersen, bilgi sahibi olursun. Ve sabredeceksin. Hemen karamsarlığa, umutsuzluğa düşmeyeceksin. Sebat edeceksin. Ve son olarak da kanaat edeceksin. Bu altı reçete başarının anahtarlarıdır. Bunların hepsini uyguladıktan sonra son bir şey kalıyor geriye, güvenilir biri olmak (Ziylan, 2020).

Ziylan öğrenme ve görme fırsatını kullanmanın zamanı iyi kullanmaktan geçtiğini de vurgular. Bu noktada gençliğinden bu yana kullandığı ve çok verim aldığı bir yöntemden bahseder:

Gençken kafam iş ile dolar, erkenden yatardım. Gece yarısı uyanırım; dinlenmişim, kan devri daimini yapmış, beyin kendine gelmiş. O vakit düşünmeye başlarım, alırım elime kalemi defteri ve başlarım yazmaya. Gece yarısı benim için en verimli saattir. Kalıpçıda bir işim vardı, baktım olmamış, nasıl yapar, nasıl yaparım diye düşündüm, ertesi gün gittim adama nasıl yapacağını tarif ettim. “Yahu sen bunları ne ara düşündün” dedi. Ben bunları gece düşündüm. Bunu kendim buldum, kimse tavsiyesi değil. Başkası için farklı olabilir. Kafamın çabuk yorulduğunu fark ettim, dinlendirmem lazım. O anda hiçbir şey yapmam (Ziylan, 2020).

İnsani gelişmenin yolu çalışmaktan geçer. Çalışmak kişinin kendisi için değil başkaları için olmalıdır. Başkalarının hayrı için çalışmak, bir şeyler elde etmenin ve başarmanın yoludur; kendisi için çalışan bir şey yapamaz. Ziylan bu noktada karınca gibi değil arı gibi çalışmak gerektiğini düşünür. Çalışanı muhakkak birisi görür:

İnsan ne yaparsa kendine yapar. İyi çalışırsa kendisi fayda görür. Bir çalışmamız vardı, hem bize çalışır, hem de kendi kendine gizli iş yapardı. Buna biz sana yardımcı olalım, kendi işini kur demişizdir. Bizden eksilmez. Sen yeter ki dürüst ol. Kimse a nnesinden çirak olarak doğmadı ki... Dürüst olursa ve nasibi varsa herkes iş sahibi olur. Biz onlara yardımcı oluruz. Mesela bu arkadaşına işini kur dedik. Sermayem yok dedi. Şöyle bir teklif yaptık: Kıdem tazminatını verelim, üstüne bir o kadar da biz katalım. İşini ku rdu. Niye? Adamdan, davranışlarından memnunduk. Sen yeter ki dürüst ol ve iyi çalış, muhakkak karşılığını görürsün. Bizi görmüyor diyenler kendilerini görmüyorlar, çünkü herkesi kör sanıyorlar. El elin aynası, batmanı, terazisi derler. Patron görmüyorsa, yanındaki görür, o görmüyorsa, bir başkası görür. Biri seni muhakkak görür (Ziylan, 2020).

### 3. İnsanlarla İlişki: Herkes Misafir

Ahmet Ziylan'ın kişisel gelişim ve ahlaki vasıfları yanında en dikkat çeken vasfı diğerleri ile ilişkileridir. O, kimse ile kötü olmak istemez, bunun da yolunun başta kendisi olmak üzere herkesi misafir olarak görmekten geçtiğini düşünür. İnsanlara güvenir, onlara fırsat verilmesi gerektiğini ifade eder:

İnsanları misafir olarak gördüğün zaman onların hatasını görmüyorsun. Genelde insanlar, diğer insanların iyi taraflarını ölüm den sonra görüyorlar. Bu da güzel bir şey ama iyi tarafları aslında ölmezden evvel görmek lâzım. Çünkü o zaman karşılıklı olarak bir muhabbet başlıyor, insanların iyi taraflarından istifade ediyorsunuz. Kötülük ve kavgadan uzak duruyorsunuz. Kendime diyorum ki; Bir yere geldin, misafirsin. Kimsenin kalbini kırar mısın? İki günlük mühletin var. Kimseye bir hakarete bulunur musun? Ters bir şey yapar mısın? Münasebetlerde araya misafirlik bakışı girince pek çok mesele iki taraflı çözümleniyor (Ziylan, 2020)

Ziylan'ın insanlarla iyi geçinmek ve hiç kimse ile kötü olmamak prensibi kendine ait bir rahatlık ya da konfor alanı oluşturmak için değildir. O derin bir iyimserlikle herkesin iyi olduğunu düşünür. Bunu böyle görmenin ve bu şekilde bir hayat sürmenin yolu kişinin bizzat kendisinin iyi olmasından geçer:

Elli senelik sanayiciyim, hiçbir çalışımla kötü olmadım. Bunu övünmek için söylemiyorum. İyiler hep bana mı düştü? Sen iyi olursan herkes iyi olur. Şu adam böyle kötü, insanlar şöyle kötüleşti, böyle kötüleşti, eskiden de kötü vardı, şimdi de var. Evet, senin söylediğin gibi insanlar yok değil. Fakat insanların çoğu yine dürüst, güvenilir, inanılır insanlar; eğer senin dediğin gibi olsa hayat yaşanmaz hâle gelir. Zaman kötü demeyin. Ben şimdi merdiven inemiyorum. Merdiven başına geldiğimde birisine "kardeşim beni indirebilir misin" diye rica ediyorum. Merdiveni inip de kendisine teşekkür ettikten sonra tebessüm etmeyenini görmedim. Hepsini mutlu o yaptığından ötürü. Seninle mi uğraşacağım demiyor hiçbirisi. Önce kendimizden başlayalım. Sen babana, kardeşlerine, arkadaşlarına güvenmiyor musun?" (Ziylan, 2020)

İnsanlar özünde iyidir. Kişinin iyi olması ve iyi düşünmesi onların da iyi olmasına vesile olacaktır. Bu noktada üslup da önemlidir. İnsanlara olumlu etkide bulunmanın yolu onlara nasıl yaklaşılabileceğini bilmekten geçer. Sözünün dinlenmesini isteyen insanlara nasıl davranacağını bilmelidir:

İnsanlara faydalı olmak, onları doğru bildiğimiz yöne çağırarak, çekmek yolunda da alelacele yaklaşmak, söylenecek şeyleri paldır küldür, öncesine sonrasına dikkat etmeden anlatmak sadece ürkütüp kaçırmak neticesini doğuruyor. İnsanlara tesir etmek için de yarılarına gürlütü-patırtı yapmadan, yumuşak bir şekilde yaklaşmak gerekiyor. Yavaş yavaş kendini kabul ettirmen gerekiyor. Hâlinle, hünerinle, davranışlarınla, yaşayışınla, doğruluğunla, dürüstlüğüyle her şeyinle kendini kabul ettirmen gerekiyor. Ondan sonra zaten senin arkana düşüyorlar, gittiğin yoldan gidiyorlar. Yoksa ne kadar söyleyen, anlatsan, bağırıp çağırırsan, arkana düşmelerinin, sana tâbî olup davetini kabul etmelerinin imkânı yok (Ziylan, 2020).

İnsanlara yararlı olmak onlardaki özü harekete geçirmekle mümkündür. Bu ise bir liderin ya da girişimcinin en önemli görevidir. Ziylan bu noktada bütün iş hayatında takip ettiği ve hiç vazgeçmediği bir yöntemi ilk defa nasıl hayata geçirdiğini şöyle anlatır:

Her gün ayakkabıcı esnafı; yaptıkları ayakkabıları getiriyor, iki-üç saat sonra gelip tamamlanan işi alıyorlardı. Eğer iki saat sonra geldiklerinde iş bitmemiş olursa, figanı koparıyorlardı. Çünkü o zamanlar yedek kalıpları da olmadığı için, ayakkabıları bizden alınca kadar boşta kalıyorlardı. Böyle olunca herkes kendi işine öncelik istiyordu. Biz de müşteri memnuniyetini gözeterek, kimseyi mağdur etmeden vaktinde işlerini teslim etmeye gayret ediyoruz. Bir gün yine böyle herkes işlerini getirmişti. Fakat sabah saat 09:00'da elektrikler kesildi. 11:30'da geldi. O gün de her gün olduğu gibi, iş sahiplerine sözler vermişiz. Kimisi ne; "13:00'da gel!" demişiz, kimisine; "14:00'da gel!" demişiz. İki saat elektrik kesintisi sebebiyle çalışmadığımız için iş aksayacak. O gün, çalışmadığımız saatleri telâfi etmek için birlikte çalıştığımız arkadaşlara bugün yemek molası vermeyelim, çalışmaya devam edelim dedim, kabul etmediler. Canım sıkıldı. Eve geldim. Yemekte babam halimi görüp sordu. Anlattım. Kızdı ve hepsini işten atmamı istedi. Yaparız bir şeyler deyip onu atlattım. Cumartesi oldu. Haftalık dağıtıyoruz. Fason iş yaptığımız için, kazancımız belli. Masrafımız da belli. Bütün çalışanları başıma topladım. Anlattım: "Bu hafta şu kadar iş yapmışız, şu kadarı masraf... Kalan kısım kazanç... Onun yarısı, dükkânın sahibi olarak benim. Diğer yarısı da sizin!.." Sonra hepsine, haftalıklarına uygun oranda yüzdeler belirledik. Kimininki yüzde 3, kimininki yüzde 5 tuttu... Hepsini can kulağıyla dinliyorlar: "Bundan sonra haftalık yok, herkes bu müessesenin ortağı! Herkes yüzdesinin karşılığını alacak." Elektrik kesikken saatlerce çalışmadıkları hâlde, yemek saatinde çalışma teklifimi kabul etmeyip, moralimi bozan bu gençleri, işten atmak yerine mükâfatlandırmış; çalışan, kazanan bir müesseseye ortak etmişim. Çok sevindiler, canla başla çalışmaya başladılar. Böylece bundan sonra artık çalışanlara ısrar etme gerek kalmadı. Aksine onlar beni teşvik ediyorlardı. İki-üç hafta zarfında bizim işlerimiz ikiye katlanmış oldu. Onlar da çalışmalarına göre kazandıkları için, çok çalışıp kazançlarını artırmışlardı. 50 lira alan çocuk, 100 lira almaya başladı. 70 lira alan çalışan 140 lira kazanıyordu. Komşular etraftaki ayakkabıcılar geldiler, fazla haftalık verdiğimi, kendi çiraklarının ahlakını bozduğuma dair bana sitem etmeye başladılar. Ben de onlara: "Ben kimseye müdahale edemem! Ben çalışıyorum kazanıyorum, onlar da çalışıyor kazanıyorlar. Ben böyle yaptım, işçilerimi kazanca ortak ettim, netice böyle oldu. Siz de yapın, sizinkiler de gayretli çalışsın! Hem siz kazanın, hem onlar kazansın!" (Ziylan, 2020)



Ortaklık işi o kadar tutar ki etraftaki bütün esnaf aynı yöntemi uygulamak zorunda kalır. Ziylan da çalışanlarını işine ortak etme prensibinden hiç vazgeçmez. İstanbul'a ilk geldiğinde işyerinde otuzdan fazla ortağı vardır. Sonraki dönemlerde de üst seviyedeki çalışanları işine ortak eder. Başarının böyle geldiğine inanır.

Ziylan'ın insanlara güveni, özlerindeki kapasiteyi harekete geçirme ve iyiliği yayma becerisini sergilediği aşağıdaki hatırası aynı zamanda girişimcilik ve ticari yeteneklerini de ortaya koyan bir manifesto niteliğindedir:

1992 senesinde Tayvan'a düzenlenen bir iş gezisine, müşteri sıfatıyla katıldık. İlgili firma bizi ayakkabı fabrikasına götürdü. Eğer ayakkabı üreticisi sıfatıyla başvursak, asla fabrikalarını gezdirmezler. Meslek sırlarını vermezler. Fakat müşteri olunca güven telkin etmeye, gücünü göstermeye ihtiyacı var. Meselâ en büyük binalarına götürüyorlar; "Bu bina bizim diyorlar." Fabrikaları varsa oraya götürüyorlar. Bu sûretle büyüklüklerini göstermiş oluyorlar. Gittiğimiz fabrikada yaklaşık 200 metre boyunca dip dibe dizilmiş insanlar, ayakkabı üretiyorlar. Biz de 3-5 kişi beraberce gidiyoruz. Ben 20-30 metre gittikten sonra bir yerde durdum. Orada göreceğimi gördüm. Aradığımı buldum. Basit bir usul, fakat daha önce düşünemediğimiz bir şeyi yaptıklarını gördüm ve öğrendim. Türkiye'ye gelince uyguladım. Bir bantta 900 çift ayakkabı üretiyorken, bu öğrendiğim usulle 1800'e çıktı. Akılla, düşünerek geliştiremedik. Çok basit ama görmezsen olmuyor. Oraya giden herkes de göremedi tabii... Senin ihtisasın olduğu için hemen görüyorsun. 2-3 ay sonra bize o makineyi üreten Alman Schön firmasının yetkililerine yaptığımı gösterdim, kendileri ürettikleri hâlde, bizim aldığımız verim karşısında hayrete düştüler. Aradan 2-3 ay geçti. Bir haber geldi. Schön firması bizi Almanya'ya davet ediyor. Uçak biletlerimizi göndermişler. Biz de davete icâbet ettik, gittik. Yeni ürettikleri makinelerin tanıtımını yapıyorlar. Dünyanın her yerinden bütün temsilcilerini davet etmişler. Gelenlere dikkat ettim. Tayvan gibi Uzak Doğu ülkeleri yok. Çünkü Uzak Doğu'dan gelip de oradan makine almıyorlar. Onlar görüyorlar, taklit ediyorlar, hattâ daha da ileri gidiyorlar. Batıya muhtaç olmuyorlar. Orta Doğu ülkeleri; Irak, İran, Suriye, Ürdün, Ermenistan... Kuzey Afrika ülkeleri, Portekiz, İspanya, İtalya, Batı Avrupa ülkeleri ve Güney Amerika ülkeleri... Belki 50-60 ülkeden adam var. Bizim Türkiye mümessili de var. Tanıtım bittikten sonra dediler ki: "Size bir haber vereceğiz. Türkiye'de Ziylan diye bir firma var. Yemin etmeye gerek yok. Gittik, gözümüzle gördük. Bizim makinelerimizle günde 1800 çift ayakkabı üretiyorlar. Olmaz böyle bir şey diyorsunuz değil mi?!. Bugüne kadar binden yukarı çıkan biz de görmemiştik. Ama bu firma şu kadar saatte, 1800 çift üretiyor. Şimdi o firmanın sahi bini buraya çağırıp size tanıtacağız..." Bizi çağırdılar, tanıtıldılar, bütün dünya ülkelerinin temsilcileri bizi alkışladılar. Çok enteresan bir olay. Merak uyandırıyor. Şeklini, nasıl yaptığımızı söylemiyoruz. Sadece ürettiğimizi söylüyoruz. Tanıtım bitti. Bana söz ver diler. Orada herkesin önünde dedim ki: "Avrupa'da böyle bir başarı gösteren, yenilik yapan birilerine mükâfat verilir. Bize burada sadece teşekkür edildi. Bunun dışında hiçbir şey yapılmadı. Bir seri ayakkabı makinesi istiyorum" dedim. Bir çift makine bir seri oluyor. O zaman Mark vardı. Birisi 110 bin Mark, diğeri 120 bin Mark. Toplam 230 bin Mark tutuyor. Tabii itiraz ettiler. Bu sefer dedim ki: "Ben makineyi kendime istemiyorum. Kendi firmama istemiyorum. Sizin ülkelerinizde ayakkabıcılık okulu kurulalı 100 küsur sene olmuş. Ayakkabıcılık okullarınız var. Henüz Türkiye'de ayakkabıcılık okulu yok. Biz Zeytinburnu Meslek Lisesinde iki tane derslik kurduk, verirsiniz makineleri oraya hediye edeceğim. Kendime almayacağım." Bu daha duygulu oldu, bir tanesini vermeye razı oldular. Ama ben pazarlıkta pes etmedim. "Bir tanesi için teşekkür ederim ama bir tanesi ile iş görülmeyeceğini siz de biliyorsunuz, bu makineler birbirinin tamamlayıcısı. Fakat şöyle bir şey yapalım. İkinci makinenin 50 bin Mark'ını ben vereyim. 60 bin Mark'ını siz karşılayın. Olmuşken seri olsun..." Tercüman söylediklerimi tercüme edince bir alkış tufanı koptu. Fabrikanın sahipleri kabul ettiler. Makineler geldi. Zeytinburnu Meslek Lisesinde öğrenciler 3-5 sene bu makinelerde eğitim gördüler (Ziylan, 2020)

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hayatın anlamı, araştırmacı ve düşünürlerin üzerinde en çok kafa yordukları meselelerinden bir tanesidir. Aristoteles'e göre hayatın anlamı *eudaimonia*'ya ulaşmaktır. *Daimon*, insan ruhundaki iyi ve kötüyü ilham eden güç, *eudaimonia* bu gücün iyiyi ilham etmesi durumudur (Peter, 2004). Aristoteles'in *eudaimonia*'sı insanın hayatta aradığı ve aslında herkesin araması gereken bir tür mutluluktur. Bu mutluluğu belirleyen şartlar insandan insana değişebilir, dolayısıyla önemli olan içine konduğumuz koşullarla davranışlarımızın uyumunu sağlamaktır. Mutluluğun belirli kuralları yoktur, her insanın şartları kendisi kadar özel olduğu için *eudaimonia*'sı da kendisine özeldir. Kişi bunu kendi faaliyetleri ile var oluşu arasında bir uyum yaşadığında hisseder. (Waterman, 1993). *Eudaemonia* kişi bir faaliyetle tamamen meşgul olduğunda ve kişinin gerçek benliği olarak var olduğunda ortaya çıkar (Ilies ve diğerleri, 2005).

Ziylan'ın hayat hikâyesi aslında kendi *eudaemonia*'sını bulmuş birisinin hikâyesidir. Bu özgün anlatının odağında kendi beklentisi ile diğerlerinin beklentisi arasında uyum kurmayı başarmış dingin bir karakter vardır. Ziylan yaşama sanatının kendine has formülünü kişisel hasletleri olan dürüstlük ve tevazuu, girişimcilik ve ataklığı ile birleştirerek, en önemlisi de bunu diğer insanlara hep güven duyarak bulmuştur. İnsanın kendini gerçekleştirme ile mutluluğu bulması, aslında kendine özgü sosyal gerçekliğin içerisinde varlığını ispat etmesi anlamına gelir. Ziylan'ın hikâyesini bir liderlik başarısına dönüştüren kişisel özellikleri ve davranışları ile özgünleştirdiği girişimciliğini, hangi sosyal ortam içerisinde yer alırsa alsın bir mutluluk, esenlik ve huzur kaynağına dönüştürmesinde yatar. O girişimcilik kâh Gaziantep'te ayakkabıcıların ilk kez bulunduğu bir sitenin kurulmasına önayak olmaktır, kâh ortaklarının müstakil iş kurmasına yardım etmektir. Ziylan'da işin anlamı ve amacına dair iç huzur, uzmanlık ve insanlara güvenle ortaya çıkan bu katma değer aslında iş etiği ve insan faaliyetlerinin son tahlilde neyi amaçlaması gerektiğine dair öğretici bir derstir.

Ziylan'ın kendi özgün ifadeleri ile başarı hikâyesi ya da biyografisi sosyal bir kurgu olarak bir iş insanının ya da girişimcinin başarılarının ötesinde bir anlam ihtiva etmektedir. Bu anlam basit ifadesi ile hayat okulunda eğitim gördüğünü hiç unutmamış, çalışkan ve azimli bir öğrencinin öğrendikleri, öğrendiklerini tatbik ettikten sonra tecrübe edip şahit oldukları ile iyiye, güzele ve doğruya doğru olumlu bir değişim ortaya koyan bir hayat felsefesidir. Ziylan'ın anlatısı bu felsefenin özlü ifadesidir. Bu anlatıda; kimi zaman bir hatıra, kimi zaman özlü bir söz, kimi zaman da başkalarının hikâyelerinden devşirilmiş bir ders, hayatı



nasıl gördüğüne dair samimi bir paylaşım olmaktan çıkar ve başkaları için hayatın nasıl yaşanması gerektiğini anlatan hikmetli bir içeriğe dönüşür. İçerdiği derin erdem ve öngörü ile sadece geçmiş değil şimdi ve geleceğe dair işlevsel bir çerçeve sunan bu derslerde Ziylan, kendisi bunu hiç üstüne almasa da bir “hayat lideri” olarak öne çıkar. Lideri etkileyen, inşa eden ve anlatımında hayat bulan anlam, muhatabına da benzer bir süreç teklifinde bulunur. Bu süreç son tahlilde işin, girişimciliğin ve ticaretin sırlarını kendi başarısını delil göstererek sunan bir liderin reçetesi değil, hayatın ve insanın ne için ve nasıl olması gerektiğini keşfetmiş bir insanın içten ve samimi paylaşımı olarak belirlir.

Ziylan'ın zor şartlar altında başladığı hayat mücadelesinde, her şeye rağmen ayakta kalmayı başarmış, sıkıntı ve güçlüklerle karşı duruşunu test ederek güven kazanmış, sürekli üretmek ve faydalı olmak için hep daha fazlasına talip olmanın yolunu aramıştır. Kendisinden bekleneni yerine getirmenin verdiği huzur ve tatmin, ilke ve değerlerin sonuçlarını tecrübe etmekten doğan tutarlılık ve güven ile birleşmiş, böylece ortaya nasıl yaşanması ve neyin yapılması gerektiğine dair bir tür bilgeliğe çıkmıştır. Bu bilgeliği tipik bir başarı hikâyesinden farklı kılan, sonuç ne olursa olsun tutarlılığını koruması, amaca ulaştıran araçları hiçbir zaman amacın yerine ikame etmemesinde yatar. “İnsanlara hep güvendim, hiç aldatan olmadım, hep aldanan oldum, bu kadar çalışmam oldu, hiçbirisiyle kötü olmadım” derken Ziylan ahlâkî duruşunu ve insanlara güvenini, diğer bir ifadeyle ilkelerini hiç kaybetmediğini ifade eder. Bu açıdan O'nun tutumu bilgeliğe nitelemesini hak edercesine, varoluşa verdiği anlam ile hep iyilik, güzellik ve doğruluğu arayan bir aşkınlığın ifadesidir. Ziylan'ın başarı hikâyesinden kötü, karanlık, yıkıcı veya toksik liderlik çıkmaz. Doğrusu buradan liderlik endüstrisine malzeme olacak pozitif liderlik özelliklerini çıkmasını da beklememek gerekir. Bu tür bir çıkarım, Ziylan'ın aşkınlığı ve son yıllarını vakfettiği iş kapsamını aşan insanî, hayrî ve eğitim faaliyetlerindeki öncülük ve girişimciliği göz önüne alındığında kendisini eksik değerlendirmek olacaktır. Sonuç olarak Ziylan'ın hikâyesinin bir çıktısı olacağı bu; tutarlılık ve iç huzurun azim, gayret ve çalışkanlıkla desteklendiği ve insanlara itimatla taçlandığı bir yaşama sanatı olmalıdır. Böyle bir hayat güzellik gibi görüldüğünde tanınır ama hiçbir zaman tam boyutları ile tanımlanamaz.

Çalışmamız Ahmet Ziylan biyografisine yönelik nitel bir analiz olarak, kârlı bir endüstrinin kullanışlı malzemeleri olarak “pazarlanan ve satılan” liderlik hikâyeleri yanında dürüstlük, doğruluk, kendini gerçekleştirme ve insanlara güvenerek yazılan bir başarı hikâyesinin hakkını vermeyi amaçlamaktadır. Doğrusu Ziylan'ın hikâyesinden çok daha farklı sonuçlara erişmek de mümkündür. Nitel bir araştırmada araştırmacının bakış açısı da bir bulgu olarak değerlendirilmeyi hak eder. Bu noktada bizim bakış açımızın eksikliğini, Ziylan'ın entelektüel ve manevi mirası üzerinde yapılacak daha derinlikli çalışmalarla ortaya çıkması beklentimizdir.

## 6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmanın en önemli sınırlılığı tek bir biyografi üzerinden üretilmiş olmasıdır. Nitel liderlik çalışmaları böyle bir imkânı sunsa da bu tür ve bu türle elde edilen bulgular henüz nicel liderlik çalışmaları kadar itibar görmemektedir. Diğer taraftan böyle bir biyografik çalışmada liderin kendi anlatıları kadar, ailesi, çevresi ve etkileşimde bulunduğu diğerlerinin görüş ve düşüncelerinin de araştırma desenine ilave edilmesi düşünülebilir. Araştırmada liderin kendi ifadelerinden çıkartılan anlam dünyasının özgünlüğü arandığından bundan özellikle kaçınılmıştır.

Çalışma, bir biyografi üzerinden liderlik araştırmalarının geldiği noktayı, mevcutların sosyal gerçeklik olarak liderliği anlamak noktasında yetersiz kaldığı şeklinde yorumlamaktadır. Bir liderin hikâyesini iş ve girişimci vasıflarından çok bütüncül olarak anlama çabasının öne çıktığı araştırma bu boyutu ile de eleştirilebilir ve Ziylan'ın hayatına ilişkin yaptığımız okumanın bir disiplin ya da alanın kendine mahsus sınırları içerisinde kalması gerektiği söylenebilir. Doğrusu bilimsel çalışmanın “nasıl”ı kadar “niçin”ini de sorgulamak ve bu bağlamda gerek disiplinler arası çalışmalar ve gerekse nitel araştırma yöntemlerinin sağladığı imkânları sonuna kadar kullanmak gerektiği kanaatindeyiz. Buna en çok da mevcut liderlik çalışmalarının ihtiyacı bulunmaktadır.

Son dönemde liderlik gibi zor ve karmaşık olguların nicel çalışmalarla anlaşılabilen doğasının keşfinde nitel liderlik çalışmaları ve özellikle lider biyografilerinin vaat ettiği açılımlar daha çok fark edilmektedir. Bu açılımları gerçekleştirebilmek için Ziylan gibi örnek lider ve girişimcilerin biyografilerinin nitel analizlerinin artması ve devamında bu analizlerin karşılaştırmalı yöntemlerle ele alındığı meta-çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu tür çalışmalar arttığında liderliğin doğasına dair daha “insani ve sahici” açıklamalara sahip olabileceğimizi umuyoruz.

## KAYNAKÇA

- Bryman, A. (2004). Qualitative Research On Leadership: A Critical But Appreciative Review, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage, US.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Erdoğan, N. (2000). *Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi.

- Erdoğmuş, N. (2001). Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument, *Communications Monographs*, 51(1), 1-22.
- Gabriel, Y. (1998). 'The Use of Stories', G. Symon, C. Cassell (Editörler) *Qualitative Methods And Analysis in Organizational Research* içinde, ss. 135-60. London: SAGE.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value*, John Wiley & Sons.
- Gergen, K. J. (1994). *Mind, Text And Society: Self Memory in Social Context*, U. Neisser & R. Fivush (Editörler), *The Remembered Self: Construction and Accuracy in the Self-Narrative* içinde, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gough, B. (2008). Using Psychoanalytical Concepts to Understand a Father-Son Relationship: The Importance of Biography. *Vital Signs: Researching Real Life*, 9-11 September 2008 içinde, University Of Manchester. (Unpublished)
- Greasley, K., & Ashworth, P. (2007). The Phenomenology of 'Approach to Studying': The University Student's Studies Within the Lifeworld, *British Educational Research Journal*, 33(6), 819-843.
- Josselson, R. (1993). 'Introduction', R. Josselson, A. Lieblich (Editörler), *The Narrative Study of Lives* içinde, Vol. 1. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kellerman, B. (2016). Leadership-It's A System, Not A Person!. *Daedalus*, 145(3), 83-94.
- Klenke, K. (2016). Qualitative Research as Method. *Qualitative Research in the Study Of Leadership*, Bingley: Emerald Group Publishing, 31-55.
- Learmonth, M., Morrell, K. (2017). Is Critical Leadership Studies 'Critical'? *Leadership*, 13(3), 257-271.
- Morgan S., Dennehy, R. F. (1997). The Power of Organizational Storytelling: A Management Development Perspective, *Journal of Management Development*, Vol. 16 Issue: 7, ss. 494-501.
- Padilla, A., Hogan, R. Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments., *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Peters, F. E. (2004). *Antik Yunan Felsefesi Terimleri Sözlüğü*, Tercüme: Hakkı Hünler, İstanbul.
- Raelin, J. A. (Ed.) (2016). *Leadership-As-Practice: Theory And Application*. Routledge.
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma And Trust, *Psychology*, 1, 59-63.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by Biography: Towards a Life-Story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29.
- Shamir B, Eilam G (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development, *The Leadership Quarterly*, 16(3):395-417.
- Siğrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.
- Yalçınkaya, A., & Koral Türk, M. (2018). İktisat ve İşletme Tarihi Kaynağı Olarak İş İnsanı Hatırat ve Oto/Biyografileri: Türkiye'de Yayımlanan Eserler Üzerine Bir Araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 981-1014.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research, *Journal Of Management*, 15 (2).
- Voronov, M., Vince, R. (2012). Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work, *Academy Of Management Review*, 37(1), 58-81.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, Life Story And Manager Identity: A Case Study in Autobiographical Identity Work, *Human Relations*, 62(3), 425-452.
- Ziylan, A. (2011). *İki Çift Söz Yeter*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2013). *Yücelerde Bir Bardak Çay*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2015). *Kim Haklı*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2017). *Şikâyet Yok Çare Var*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2018). *Külfetsiz Evlilik*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2020). *Görüşme*, 16 Ocak 2020, İstanbul.



## The Impact of Perception of Discrimination on Evasion Behavior: A Study In Food Sector\*

Mehmet Emin Okur<sup>†</sup>, Ceylan Balta  
Marmara University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 17.11.2020  
Received in revised  
form:04.12.2020  
Accepted:23.12.2020

**Key Words:** Social loafing,  
cyberloafing, oerception of  
discrimination, evasion behaviors

Type of Article: Research Article

ORCID: 0000 0002 6079 8160,  
0000 0002 1783 754X

### ABSTRACT

**Objectives:** Today, it is especially important for companies that want to gain competitive advantage to take measures by determining the factors affecting the company's productivity and employees' performance. For this reason, it is necessary to accelerate the research and determination of the discriminatory policies, which are called anti-production behaviors, which still trigger the effect of social loafing behaviors and the technology of developing cyberloafings that we have just felt the impact of. The goal of the study is to determine the effect of perceived discrimination behaviors on the actions of cheating.

**Methods:** In this research, data was collected from 284 white collar employees. Reliability, factor, correlation, and regression analyzes were used in the analysis of the data.

**Results:** As a result of the research, it has been determined that the perception of discrimination has a positive relationship with behavior of evasion and the perception of discrimination affects behavior of evasion positively. Therefore, the research hypotheses have been accepted.

**Originality:** In today's world where alternative flexible working models are rapidly being implemented, we believe that our article on " discrimination and the effect of discrimination on loafing behaviors" which includes fieldwork is a beneficial academic body of work.

## Ayrımcılık Algısının Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Üzerine bir Araştırma

Doç. Dr. Mehmet Emin Okur, Ceylan Balta  
Marmara Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 17.11.2020  
Revizyon: 04.12.2020  
Kabul: 23.12.2020

**Anahtar Kelimeler:** Ayrımcılık algısı,  
sosyal kaytarma, sanal kaytarma,  
kaytarma davranışları

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ORCID: 0000 0002 6079 8160,  
0000 0002 1783 754X

### ÖZ

**Amaç:** Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların ise şirketin verimliliğini ve çalışanların performansını etkileyen faktörleri tespit ederek önlemler alması önemlidir. Bu nedenle üretim karşıtı davranışlar olarak adlandırılan, hala etkisini sürdüren sosyal kaytarma davranışı ile gelişen teknolojiyle etkisini yeni yeni hissettiğimiz sanal kaytarma davranışını tetikleyen ayrımcı politikaların tespitine ve etkisine yönelik araştırmalara hız verilmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı, algılanan ayrımcılık davranışlarının kaytarma (sanal kaytarma, sosyal kaytarma) eylemleri üzerindeki etkilerini tespit etmektir.

**Tasarım/Yöntem:** Yürütülen araştırmada 284 beyaz yaka çalışandan veri toplanmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

**Sonuçlar:** Araştırma sonucunda ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarıyla pozitif yönlü ilişkide olduğu ve ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

**Özgün Değer:** Alternatif esnek çalışma modellerinin hızla hayata geçtiği günümüzde "ayrımcılık ve ayrımcılığın kaytarma davranışları" üzerine yapılmış, içinde saha çalışmasını da barındıran makalemizin alanında verimli bir akademik eser olduğunu düşünüyoruz.

\* Bu makale Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Ceylan Balta'nın Doç.Dr. Mehmet Emin Okur'un danışmanlığında, 26.08.2020 tarihinde kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>†</sup> Corresponding author Mehmet Emin Okur, Tel.:05327936060, E-mail address: mukur@marmara.edu.tr, Ceylan Balta, Tel.: 05413049460, e-mail address: ceylan.balta94@gmail.com, Cite As/ Alıntı: Okur, M. E. & Balta, C. (2020). Ayrımcılık Algısının Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Üzerine bir Araştırma. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2), 46-53. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.825160>

## 1. GİRİŞ

Ayrımcılık kişilerin sahip oldukları nitelikler nedeniyle keyfi olarak, haklı gerekçelere dayandırılmadan yapılan farklı muameleler neticesinde ortaya çıkan mağduriyetlerdir (Akyüz ve Özyer, 2016, 54-55). Bu ayrımcı davranışlar bir gruba aidiyet sonucu ortaya çıkabilmektedir. Kişiler bu grubun özelliklerini taşıyor olsa bile gruba atfedilen niteliklerden, önyargılardan veya kalıp yargılardan dolayı ayrımcı tavır ve politikalarla karşı karşıya kalabilmektedir (Aytemiz-Seymen ve Bolat, 2005, s.36). Adil olmayan bu tavır ve politikalar neticesinde örgütsel adalet algısı zayıflayan (Arslaner ve diğerleri, 2014, s.63) çalışanlar savunma mekanizması olarak üretim karşıtı davranışlara başvurabilmektedir (Kültigin, 2018, s.1342). Bunların başında ise üretim karşıtı ve sapma davranışlar olarak nitelendirilen sanal ve sosyal kaytarma eylemleri gelmektedir (Candan ve İnce, 2016, s.234; Gülümoğlu, 2018, s.13; Kahya, 2018, s.862).

Sosyal kaytarma kavramı ilk kez Latane, Williams ve Harkins (1979) tarafından kullanılmış, başka kişilerin varlığı halinde bireylerin göstermiş oldukları bireysel çabada azalma şeklinde tanımlanmış (Ercan-İştin ve Taner, 2017, s.28; Şeşen ve Kahraman, 2014, s.44), toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilmiştir (Ilgın, 2010, s.105; Sünnetçioğlu ve diğerleri, 2014, s.23; Uysal, 2016, s.733). Sanal kaytarma ise ilk kez Kamins (1995) tarafından çalışanların işle ilgisi olmayan aktiviteler için internetin yanlış kullanılması biçiminde tanımlanmıştır (Karaca ve Karaca, 2019, s.29; Şeker ve Yıldırım, 2019, s.3). Sosyal ve sanal kaytarma davranışlarının örgüt performansını ve verimliliğini düşürdüğü, bu nedenle önlenmesi gerektiği düşünülmektedir (Buyruk-Akbaba, 2019, s.167; Çavuş ve Demir-Uslu, 2014, s.52). Bunun yapılabilmesi için de bahsi geçen eylemlere neden olan faktör ve davranışların belirlenmesi ve bu konuda önlemler alınması gerekmektedir (Derin, 2018, s.69; Güngör, 2019, s.4; Ilgın, 2010, s.121).

Bu araştırmanın amacı, ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarıyla ilişkisini ve ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Literatürde kavramlarla ilgili ayrı ayrı araştırmalar olmasına rağmen birbirleriyle ilişkisini ve etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle yapılan araştırmanın literatürdeki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada sırasıyla ayrımcılık, sanal ve sosyal kaytarmayla ilgili tanımlara, bu kavramları etkileyen faktörlere, kavramların ortaya çıkış aşamasına, ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisine, hipotezlere, araştırma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Bu makalede Araştırma Yayın Etiği kurallarına uyulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Ayrımcılık

Ayrımcılık, verimlilikte etkisi olmayan niteliklerin (cinsiyet, ırk, köken) iş gücü piyasasındaki yanlış algılar sebebiyle olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açmasıdır (Özen-Kutunis ve Ulu, 2016, s.360; Erol, 2011, s.7-8). Ayrımcılık çalışma yaşamında kişilerin yeteneklerinin, özelliklerinin göz ardı edilmesine (Emre, 2010, s.4; Tekin-Epik ve Umutlu, 2019, s.34), hak ve fırsatlardan yararlanma aşamasında dezavantajlı duruma düşmesine neden olmaktadır (Turpçu, 2004, s.4). Aynı zamanda yapılan ayrımcı muameleler bireylerin ve grupların örgüt içinde dışlanmasına, özgürlüklerinin kısıtlanmasına da neden olabilmektedir (Arabacı, 2012, s.27).

Ayrımcılık kavramı ülkenin ekonomik durumundan, yönetim biçiminden, ahlaki eğiliminden, eğitim ve kalkınmışlık seviyesinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Aynı zamanda iş gücü piyasası açısından, nitelikli iş gücünün olduğu, iş güvencesinin bulunduğu ülkelerde, vasıfsız işçiliğin ve güvencenin olmadığı ülkelerle karşılaştırıldığında daha az ayrımcı uygulamayla karşı karşıya kalınmaktadır (Özen-Kutunis ve Ulu, 2016, s.360).

Sergilenen ayrımcı davranışlar, şirketi ve çalışanlarını pek çok açıdan olumsuz etkilemektedir. Ayrımcılık yapılan bir şirketin sektördeki ve çalışma ortamındaki itibarı, güvenilirliği sarsılırken, fırsat eşitsizliği oluşan bu şirkette çalışanların performans ve verimlilikleri de düşüş yaşamaktadır. Buna ek olarak ayrımcılık örgüt içi çatışmaları artırarak, işe aidiyet duygusunun azalmasına, işe devamsızlık oranının artmasına ve en sonunda da işten ayrılmalara neden olmaktadır (Polat ve Hiçyılmaz, 2017, s.47). Bu nedenle ayrımcılığa neden olan faktörlerin belirlenmesi, ayrımcılık türlerinin saptanması ve konu hakkında önleyici düzenlemelere yer verilmesi oldukça önemlidir (Özen-Kutunis ve Ulu, 2016, s.360).

#### 2.1.1. Ayrımcılığın Türleri

Bu bölümde yaşa, cinsiyete, siyasi görüş ve sendika üyeliğine, engelliliğe, obeziteye, din ve mezhebe, nepotizm, kronizm ve hemşehriciliğe, ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık kavramlarına yönelik açıklamalara, bu kavramları etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

##### 2.1.1.1. Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Yaşlı ayrımcılığı kavramını ilk defa 1969 yılında Robert Butler kullanmış, yaşlı ayrımcılığını, yaşlılara yönelik eyleme dönüşmüş ideolojiler olarak tanımlamıştır. Butler'e göre, yaşlı ayrımcılığı, kalıplaşmış düşünceler sebebiyle yaşlı bireylere karşı

olumsuz tavır geliştirilen sistematik bir süreçtir. Palmore (2005) ise yaşlı ayrımcılığını ve yaşlılara yönelik ön yargıyı, tutum ve davranışlar aracılığıyla ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamıştır (Taşci ve Artan, 2018, s.2415; Yelboğa, 2018, s.55).

### 2.1.1.2. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyete dayalı ayrımcılık kadınların, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel alanlarda sahip oldukları hak ve özgürlüklerden yararlanmayı kısıtlamak için sergilenen davranışlardır (Dalkırançoğlu, 2006, s.40). Yoder (2003), Sullivan (2003) ve Martin'e (2006) göre cinsiyet ayrımcılığı kadınlara ve erkeklere yönelik olumsuz davranışları ifade etmekle birlikte çoğunlukla kadınlara yönelik uygulanan ve değiştirilmesi zor olan ve adil olmayan davranışlardır (Demirbilek, 2007, s.14). İş yaşamında ve toplumsal hayatta bireyler, pek çok farklı açıdan cinsiyete dayalı ayrımcılık ile karşı karşıya kalmakta, bu nedenle buldukları örgütte kendilerine karşı sergilenen olumlu veya olumsuz davranışlarla avantajlı bir konuma gelebileceği gibi dezavantajlı konuma da düşebilmektedir (Boy, 2016, s.15).

Görüldüğü üzere kadının fizyolojik ve toplumsal cinsiyeti üzerinde oluşan olumsuz kalıp yargıların çoğu zaman işe alım ve terfi sürecinde özellikle üst kademe pozisyonları için gerekli olan nitelikleri geri planda bırakmaktadır (Yalçın ve Ağca, 2009, s.8). Fakat sanılanın aksine liderlik özelliklerinin kadın veya erkek olarak farklılık arz etmediği, kadınların ve erkeklerin yönetsel pozisyonlardaki yeterliliği konusunda bir fark bulunmadığı pek çok araştırmacı tarafından ispat edilmiştir. Hatta tam tersine Morsink (1966) kadın yöneticilerin davranışlarını erkekler ile kıyaslamak için yapmış olduğu Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi'nde kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla ikna etme, temsil, üretim odaklı olma, çalışanları bir arada tutma, üstlerini etkileme gibi konularda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Onay ve Heptazeler, 2014, s.81).

### 2.1.1.3. Dini Görüş ve Mezhebe Dayalı Ayrımcılık

Fleischer (2004) bu kavrama dayalı ayrımcılığı belli bir dinin veya mezhebin üyesi olmasından dolayı kişilere karşı gösterilen olumsuz davranışlar şeklinde tanımlamıştır (Özkan, 2018, s.48). Dine dayalı ayrımcılık, çalışma ortamında, işe alım süreçlerinde ve insan kaynakları uygulamalarında bireylerin dinsel ve mezhepsel inançlarından dolayı maruz kaldıkları adil olmayan muameleler, uğradıkları tacizler ve dinsel ibadetlerini gerçekleştirmelerini önlemek, kısıtlamak için uygulanan yaptırımlar bütünüdür (Boy, 2016, s.41). Bireyler mensup oldukları dini görüş ve mezheplerinden dolayı kısıtlanmakta, ibadet özgürlükleri engellenmekte, pek çok örgütsel haktan ve olanaktan mahrum bırakılmaktadır. Russell ve arkadaşları (2008) İrlanda'da yapmış olduğu bir çalışmada sosyal yaşamda görülen dini inanç ve mezhebe dayalı ayrımcılığın iş yaşamında da gerçekleştirildiğini tespit etmişlerdir (Demir, 2011, s.765). Aynı şekilde Blackaby ve arkadaşları da (2008) yaptıkları bir araştırmada dinin ve mezhebin işe alım sürecinde ayrımcılık unsuru oluşturduğunu saptamışlardır (Okudur, 2014, s.45).

### 2.1.1.4. Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliliğine Dayalı Ayrımcılık

Siyasi temelli ayrımcılık, cinsiyet, yaş, medeni hal, engellilik gibi kriterlere dayalı ayrımcılıktan, toplumsal yapıdaki değişimlere göre zamanla farklılık göstermesi veya örgütteki genel siyasi görüşe göre örgütten örgüte farklılık göstermesi noktasında ayrılmaktadır. Diğer ayrımcılık türlerinden farklı olan bu yönü nedeniyle zamanla toplumda veya örgüt içinde değişen siyasi görüş, önceden ayrımcılığa maruz kalan bireylerin adil olmayan davranışlara maruz kalma durumunu ortadan kaldırmaktadır (Boy, 2016, s.36-37).

### 2.1.1.5. Nepotizm, Kronizm ve Hemşehriciliğe Dayalı Ayrımcılık

Literatürde nepotizm olarak adlandırılan akrabalık ilişkilerine dayanan ayrımcılık, kişinin istihdam edilmesi ve insan kaynakları uygulamasında yetenek, nitelik ve başarı gibi kriterlerin göz ardı edilerek yetki ve güç sahibi kişiler ile kurulmuş ilişkilere dayalı kararlar alınması, bu sayede bazı çalışanların avantajlı konuma getirilmesidir (Avcı ve Sür, 2019, s.1; İyışeroğlu, 2006, s.43-44; Özler ve diğerleri, 2017, s.438). Nepotizm, hem gelişmekte olan ülkelerde hem de gelişmiş ülkelerde (Barut, 2015, s.384) daha çok aile şirketlerinde karşımıza çıkan, (Uncu ve Şalvarcı-Türel, 2017, s.527) aslında yetenekleri doğrultusunda gelmemesi gereken konumlara getirilen, istihdam edilmemesi gereken kişilerin istihdam edildiği bir ayrımcılık türüdür (Barut, 2015, s.384). Geleneksel bağların ve ilişkilerin güçlü olduğu, piyasa mekanizması yeterince gelişmemiş ve örgütsel yapılanması yeterince kurumsallaşmamış ülkelerde daha fazla görülmektedir (Kartal ve Yıldırım, 2019, s.1135; Özüren ve Paksoy, 2019, s.211). Hayajenh ve diğerleri (1994) nepotizmin altında yatan nedenleri sıralayarak bu kavrama açıklık getirmeye çalışmıştır (Yazıcı ve Seçer, 2018, s.121-122):

**-Sosyo-Kültürel Yapı:** Kişilerin aile yapıları sosyal değer, norm ve davranışlarının şekillenmesine yarar sağlarken, aynı zamanda bu normlar aile bireylerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi de öğütlemektedir. Bu durum ise aile bireylerine yönelik sorumlulukları gerçekleştirmek adına kişilerin nepotizme başvurmalarına neden olmaktadır.

**-Ekonomik Yapı:** Yüksek işsizlik ve belirsiz ekonomilerde sınırlı olan pozisyonlar için kişilerin rekabeti artmaktadır. Hal böyle olunca sınırlı sayıda açılmış pozisyonlara giriş için akrabalık ilişkileri önemli rol oynamaktadır.

**-Eğitim Yapısı:** İnsanları iş gücü piyasasına ülkenin eğitim sistemi hazırlamaktadır. Bu eğitim sisteminin başarısız olması iş gücü piyasasında dengesizliklere yol açarak nepotizmin etkin olmasına neden olmaktadır.

**-Politik Yapı:** En büyük işverenlerden biri olan devletin önemli pozisyonlara akrabalık ilişkileriyle kişilerin atanmasını sağlaması nepotizmin artmasına neden olmaktadır.

#### 2.1.1.6. Engelliliğe Dayalı Ayrımcılık

Hüseyinli, Göçmen ve Nasibov'a göre ise engellilik bireyin sahip olduğu engeller nedeniyle hem sosyal hemde mesleki anlamda kısıtlanması, sınırlandırılması, dezavantajlı durumlarla karşı karşıya kalmasıdır (Hüseyinli ve diğerleri, 2017, s.145). Tarih boyunca engelli kişilere karşı diğer insanlar tarafından ön yargılar geliştirilmiştir. Bu nedenle engelli bireyler ile diğer kişiler arasında tam bir fırsat eşitliği sağlanamamıştır (Karataş ve Gökçearslan-Çiftçi, 2010, s.147). Gül (2006) engelli bireylere karşı duyulan ön yargıları, batıl inançlar nedeniyle yaşanan korkulara ve farklılıklara karşı takınılan hoşgörüsüz tavırlara bağlamaktadır. Dolayısıyla bu bireyler zamanla ön yargılı tutum ve davranışlar sonucu ayrımcılığa maruz kalmakta, toplumsal alanların dışına itilmektedir (Uluocak ve Aslan, 2012, s.23-24).

#### 2.1.1.7. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık

İrkçilik insanlar arasındaki ortak kalıtsal ve fizyolojik (Özen-Kutanis ve Ulu, 2016, s.364) özelliklerin veya farklılıkların ekonomik, kültürel, sosyal sorunları da belirlemesi gerektiğini, bir ırkın diğer ırktan üstün olduğunu söyleyen, bu nedenle diğer ırkları yönetmeye hakkı olduğuna duyulan inançlardır (Özen-Kutanis ve Ulu, 2016, s.364; Polat ve Hiçyılmaz, 2017, s.48). Oliver Cox'a göre ırkçılık sosyal davranış biçimlerini, kapitalist sömürüyü açıklamak ve tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Cox kapitalizm ve milliyetçi kavramların yükselişe geçmesiyle ırkçılığın, sömürünün ve ön yargıların artmaya başladığını savunmaktadır. Bu ayrımcılıkta farklı ırklara mensup bireyler arasında astlık üstlük ilişkisi olduğuna dair bir öğreti bulunmaktadır (Yılmaz, 2008, s.13-18). Ayrımcılık çoğu zaman kişilerin ırk veya etnik kökenine ilişkin bilgilerinin başkası tarafından öğrenilmesiyle başlamaktadır (Ulusoy, 2008, s.34; Yıldırım, 2015, s.65). Bunun sonucunda etnik kökeni ve ırkı farklı olan kişilere karşı sahip olunan yargılar kişilerin toplumdan dışlanmasına, nefret söylemleriyle karşılaşmasına ve eşitlikten uzak davranışlara maruz kalmasına neden olmaktadır.

#### 2.1.1.8. Obeziteye Dayalı Ayrımcılık

Obezite, insan bedenindeki yağsız kütlelerin yağlı kütlelerden daha fazla olması sonucunda boy ağırlık oranının istenilen seviyeden daha fazla olması, istenilen seviyenin üstüne çıkması olarak tanımlanabilir (Hamurcu, 2014, s.6). Obezite ayrımcılığı ise aşırı kilolu bireylerin işe alım aşamasında veya işe alındıktan sonra insan kaynakları uygulamalarında aynı düzeyde bulunan diğer çalışanlara göre olumsuz tutum, davranış ve uygulamalarla karşılaşmasıdır. Aşırı kilolu bireyler bu bireylere karşı duyulan ön yargılar neticesinde daha düşük ücretlerle çalışmak durumunda kalmakta, daha zor terfi etmekte, daha az ücret artışı elde etmektedirler (Özen-Kutanis ve Ulu, 2016, s.367). Bunun nedenini ise yazarlar obez bireylerin çalışma yaşamında daha az kalifiye, çalışma alışkanlıkları kötü, duygusal, kişiler arası ilişkileri sorunlu ve verimliliği düşük kişiler olarak değerlendirilmesine ve bu kişilere karşı duyulan ön yargılara bağlamaktadır (Tezcan, 2009, s.4).

## 2.2. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma kavramı ilk kez Latane, Williams ve Harkins (1979) tarafından kullanılmış, başka kişilerin varlığı halinde bireylerin göstermiş oldukları bireysel çabada azalma şeklinde tanımlanmış (Ercan-İştin ve Taner, 2017, s.28; Şeşen ve Kahraman, 2014, s.44), toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilmiştir (Sünnetçioğlu ve diğerleri, 2014, s.23; Uysal, 2016, s.733). George (1992) ise sosyal kaytarmayı kişilerin bireysel olarak göstermiş oldukları performansı grup halindeyken gösterememesi şeklinde tanımlamıştır (Gürsoy ve Köksal, 2019, s.51).

Sosyal kaytarma kavramı ilk kez Ringelmann Deneyi olarak adlandırılan deney sonucu ortaya çıkmıştır (Tolukan ve diğerleri, 2017, s.2). Bu deneyi Fransız ziraat mühendisi Max Ringelmann gerçekleştirmiştir (Meydan ve Kahraman, 2012, s.496). Bu deney sonucunda sosyal kaytarmaya aynı zamanda Ringelmann Etkisi denilmiştir (Çavuş ve Demir-Uslu, 2014, s.52). Bu deneyde grup büyüklüğü arttıkça grup içerisindeki bireylerin verimliliğinin azaldığı tespit edilmiştir (Balci, 2017, s.375). Steiner (1972), araştırma sonucu ortaya çıkan kişilerin verimliliklerindeki düşüşü koordinasyon ve motivasyon kaybına bağlayarak açıklamaya çalışmıştır (Ayyıldız, 2019, s.5; Bozkurt, 2012, s.33; Özgüven, 2017, s.9). Latane ve diğerleri (1979) ise bahsi geçen sosyal kaytarma eylemlerine neden olanın kalabalık içinde kaybolma durumu olduğunu belirtmişlerdir (Mavi-Doğru ve Saygın, 2018, s.311; Meydan ve Kahraman, 2012, s.496).

## 2.3. Sanal Kaytarma

Literatürde sanal kaytarmaya; siber kaytarma, siber aylaklık, siber sapkınlık, sanal tembellik, sanal sapkınlık da denilmektedir (Arslan-Ayazlar ve diğerleri, 2018, s.26; Buyruk-Akbaba, 2019, s.163). Sanal kaytarma davranışlarına mesai saatleri içerisinde alışveriş yapmak, sosyal medya hesaplarını ve mail adreslerini kontrol etmek, bahis sitelerine girmek, interneti kişisel mesajlaşmalar için kullanmak gibi eylemler örnek gösterilebilir (Ulukapı ve diğerleri, 2014, s.67). Sanal kaytarma sadece şirket bilgisayarı ile gerçekleştirilmemekte, kişilerin şahsi elektronik araçları ile de gerçekleştirilebilmektedir (Amarat ve diğerleri, 2017, s.106; Kaplan ve Ögüt, 2012, s.4). Bu nedenle kontrol edilmesi ve önlenmesi oldukça güçtür (Çınar ve Sırcar, 2019, s.133). Lim ve Teo (2005) sanal kaytarma davranışlarını etkileyen faktörleri şu şekilde sınıflandırmıştır (Derin, 2018, s.69; Güngör, 2019, s.4):

**-Normalleştirme:** Çalışanlar örgütlerin ve işverenlerin kötü olarak nitelendirdiği sanal kaytarma davranışını normal ve kabul edilebilir görmektedir. Yazarların yaptığı çalışmada da bu verileri destekleyecek sonuçlara ulaşılmış, çalışanların %88'nin bu davranışı normal kabul ettiği tespit edilmiştir.

**-Asgariye İndirme:** Çalışanlar çalışma süresi içinde verilen kısa süreli internet molalarının sorun yaratmayacağını, işten uzaklaşmak, mola ve kafa dağıtmak için iyi bir yöntem olduğunu düşünmektedir.

**-Üstünlük:** Çalışanlar örgütlerde adaletsizlik algıladıklarında veya hak ettiklerinden daha az maaş aldıklarını düşündüklerinde savunma mekanizması olarak sanal kaytarma davranışlarına başvurabilmektedir. Yapılan bir çalışmada da çalışanların %89'u örgütlerde adaletsizlik olması halinde sanal kaytarma davranışı gösterilmesinin normal olduğunu dile getirmiştir.

**-Evden Çalışmak:** Evde interneti olan çalışanların haftada ortalama 4.5 saat iş ile ilgili çalışma yaptıkları bu nedenle de iş yerinde mesai saatleri içerisinde 3.2 saat sanal kaytarma davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

#### 2.4. Ayrımcılık Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Örgüt içerisindeki sergilenen ayrımcı ve kayırmacı davranışlar, bunlardan olumlu veya olumsuz etkilenen kişilerin birtakım üretim karşıtı davranışa yönelmesine neden olabilmektedir (Kültigin, 2018, s.1342). Bunların başında ise üretim karşıtı ve sapma davranışlar olarak nitelendirilen sanal ve sosyal kaytarma eylemleri gelmektedir (Candan ve İnce, 2016, s.234; Gülümoğlu, 2018, s.13). Literatürde ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkilerine dair doğrudan yapılmış bir çalışma olmamakla birlikte ayrımcılığın bir sonucu olan örgütsel adalet kavramıyla sanal ve sosyal kaytarma kavramlarına ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Balci, 2017, s.381-382; Kuznek ve Güzel, 2019, s.2734).

Liden ve diğerleri (2004) yaptığı çalışmalarda adaletin düşük olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışının arttığını gözlemlemişlerdir (Balci, 2017, s.379; Ilgın, 2010, s.122-128). Pabico ve arkadaşları (2008) da adaletin sosyal kaytarma davranışını etkilediğini doğrulayan araştırmalar yapmışlardır (Ilgın, 2010, s.128). Garrett ve Danziger (2008) çalışanların algılanan adaletsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda sanal kaytarma davranışının artış gösterdiğini gözlemlemişlerdir (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017, s.440) Syaebani ve Sobri (2011), Zoghbi (2007) de benzer sonuçlara ulaşarak örgütsel adalet algısı düşmüş çalışanların sanal kaytarma eylemlerine yöneldiğini tespit etmişlerdir (Yağcı ve Yüceler, 2016, s.533). Görüldüğü üzere yazarların yaptığı araştırmalar sonucunda ayrımcılık ve kayırma davranışlarının örgütsel adaleti zedeleyerek üretim karşıtı davranışlara yol açtığı sanal ve sosyal kaytarma eylemlerini arttırdığı gözlenmiştir (Aydemir ve Keleş, 2019, s.3305; Kasar, 2019, s.32). Bu durum yazarların ortaya atmış olduğu çeşitli teori ve kuramlarla da paralellik göstermektedir.

Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi (Kültigin, 2018, s.1332-1334; Sezici ve Yıldız, 2017, s.47) ve Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisine göre çalışanlar girdi ve çıktı arasında adalete bakarak bir takım davranışlar sergilemektedir (Keser, 2006, s.41-43; Koçel, 2015, s.88; Saruhan ve Yıldız, 2014, s.427). Aynı zamanda çalışanlar sosyal mübadele kuramı ve eşitlik ilkesi gereği işverenlerle psikolojik bir sözleşme oluşturmaktadır (Özbucak-Albar, 2019, s.50). Bu doğrultuda çalışanlar girdi ve çıktı arasında bir adaletsizlik algıladıklarında (Keser, 2006, s.41-43; Koçel, 2015, s.88; Saruhan ve Yıldız, 2014, s.42) veya psikolojik sözleşmenin ayrımcı uygulamalarla ihlal edildiğini düşündüklerinde iş yapma isteklerini (Özbucak-Albar, 2019, s.50), motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını, performanslarını ve verimliliklerini düşürme eğilimine gitmektedir (Karacaoğlu, 2018, s.484). Aynı zamanda bu kişiler algılamış oldukları adaletsizlik karşısında örgüte karşı misilleme yapma eğilimine girerek (Kültigin, 2018, s.1332-1342; Sezici ve Yıldız, 2017, s.47), savunma mekanizması olarak sapma davranışları da sergilemektedir (Mavi-Doğru ve Saygın, 2018, s.311; Sünnetçioğlu ve diğerleri, 2014, s.22-23). Bu üretim karşıtı sapma davranışlar da örgütün zarar görmesine neden olmaktadır (Kültigin, 2018, s.1332-1342; Sezici ve Yıldız, 2017, s.47). Bu nedenle haklı gerekçelere dayandırılmadan uygulanan ayrımcı politikalar (Akyüz ve Özyer, 2016, 55-57; Turpçu, 2004, s.4) hem çalışanların belirli olanaklara ulaşma aşamasında sınırlandırılarak mağduriyet yaşamasına neden olmakta (Polat ve Hiçyılmaz, 2017, s.48), hem de bu mağduriyetler sonucu çalışanların şirket için çoğunlukla performansı ve verimliliği düşürdüğüne inanılan (Çavuş ve Demir-Uslu, 2014, s.52; Arar ve diğerleri, 2019, s.311) kaytarma davranışına yönelmelerine neden olarak her iki tarafı da olumsuz etkilemektedir (Kültigin, 2018, s.1332-1342; Sezici ve Yıldız, 2017, s.47).

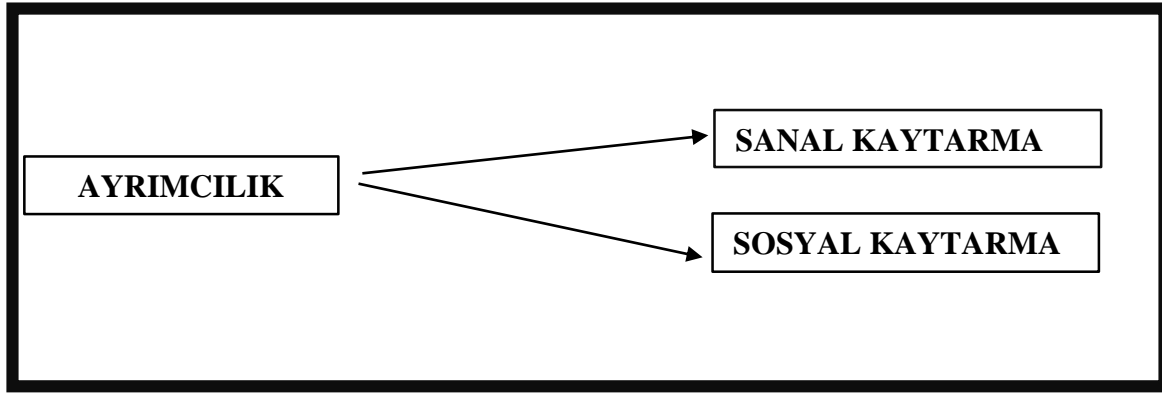
Şirketler için önemli bir faktör olan beşerî sermayenin motivasyonu ve verimliliği rekabet avantajı sağlamak açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle beşerî sermayenin sapma davranışlara yönelmesine neden olan ayrımcı uygulamaların tespiti ve engellenmesine yönelik uygulamaların hayata geçmesi şirketler için büyük avantajlar sağlayacaktır (Derin, 2018, s.69; Güngör, 2019, s.4; Iğın, 2010, s.121). Bu konu hakkında yapılan araştırma, daha önce örgütsel adalet ile sanal ve sosyal kaytarma üzerine yapılan araştırmaların ayrı ayrı başlıklar altında yapılmış olmasından farklı olarak, örgütsel sapma davranışları olarak nitelendirilen sanal ve sosyal kaytarmanın birleştirilerek yapılması ve ayrımcılığın türlerinin geniş ölçüde dahil edilmesi nedeniyle daha geniş kapsamlıdır ve özgündür. Bu doğrultuda ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacına, kapsamına, sınırlılıklarına, yöntemine, örnekleme, kullanılan ölçeklere ve bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı, aynı örgütte bulunan kişilerin ayrımcılık algılarının kaytarma davranışları ile ilişkisini inceleyerek, ayrımcılık algısının bu davranışlar üzerinde etkisi olup olmadığını saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmaya İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli gıda işletmelerinde olup farklı departmanlarda görev alan beyaz yaka çalışanlar dahil edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinden yola çıkarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Ayrımcılık algısı ile kaytarma davranışları arasında bir ilişkisi vardır.

H1b: Ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki gıda firmaları oluşturmaktadır. Bu bölgede 27 farklı sektörde toplamda 26500 kişi istihdam edilmektedir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli gıda işletmelerinde olup farklı departmanlarda görev alan 284 beyaz yaka çalışan araştırmanın veri toplama sürecine katılmıştır. İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki gıda firmalarının seçilmesindeki amaç hem ulusal hem de uluslararası büyük ölçekli firmaların bu bölgede faaliyette bulunmasıdır. Aynı zamanda bu firmada çalışan işgörenlerin yaş farklarını değişken olması, işyerlerinin fazla göç alan bir bölgede bulunması ve çoğunlukla aile şirketlerinin faaliyet göstermeleri araştırma evreninin bu bölgede belirlenmesinde etkili olmuştur. Araştırmada kullanılmış olan veriler 2019 yılına aittir. Araştırmada ölçüm aracı olarak ise anket kullanılmıştır. Anketin giriş kısmında araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilendirme metni bulunmaktadır. Anket dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde araştırmaya katılan deneklere ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan, maaş, kıdem gibi tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde çalışanların ayrımcılık algılarını ölçmeye yönelik Boy'un (2018) yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirmiş olduğu araştırmada kullanılan işe alım süreci, performans değerlendirme ve ücretlendirme, terfi, kariyer planlama ve eğitim, işten çıkarılma durumu, görev dağılımları olarak sekiz başlıktan oluşan ölçek (Boy, 2016, s.148-151), görev



dağılımı başlığı çıkarılıp dört başlık altında birleştirilerek 6'lı Likert şeklinde uygulanmıştır. Katılımcılardan çalışmış oldukları şirketi düşünerek cinsiyet, yaş, medeni durum, hamilelik, dini görüş, mezhep, siyasi görüş, sendika üyeliği, ırk, etnik köken, obezite, akrabalık, arkadaşlık, hemşehrilik ilişkileri, performans ve yetkinlik gibi kriterlerin yukarıda belirtilen insan kaynakları uygulamalarında ne kadar etkin olduklarını "Hiç Önemli Değil" ile "Çok Önemli" arasında puanlamaları istenmiştir.

Üçüncü bölümde çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını ölçmek üzere Liden ve diğerleri tarafından geliştirilen daha sonrasında George'un çalışanların yöneticilerini değerlendirdiği bir araştırmada 3 madde daha eklediği, Metiner'in (2019) yüksek lisans kapsamında yapmış olduğu araştırmada kullanılan 13 maddelik 6'lı Likert şeklindeki sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkiye'deki güvenilirliğini Ilgın (2010) gerçekleştirmiştir. Ölçekteki 2. ve 13. Maddeler ters kodlanarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Metiner, 2019, s.93-95). Katılımcılardan çalıştıkları şirketleri düşünerek verilen maddelere "Kesinlikle Katılmıyorum (1)" ile "Kesinlikle Katılıyorum (6)" arasında bir puan vermeleri istenmiştir.

Dördüncü bölümde çalışanların sanal kaytarma davranışlarını ölçmek üzere Koç'un (2020) yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirmiş oldukları araştırmada kullanılan 5'li Likert şeklindeki 26 soruluk ölçek kullanılmıştır (Koç, 2020, s.98-99). Katılımcılardan iş saatleri içerisinde ankette sıralanmış olan sanal kaytarma faaliyetlerini gerçekleştirme sıklıklarına göre "Hiç Bir Zaman (1)" ile "Günde İki'den Fazla (5)" arasında bir puan vererek kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Sosyal ve sanal kaytarma ölçekleri kaytarma davranışlarını ölçmek adına kaytarma başlığı altında birleştirilerek uygulanmış ve analiz edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, maaş, kıdem, unvan) ve istatistiki (güvenilirlik, faktör, normallik, korelasyon, regresyon analizi) bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların %51,4'ünün kadın, %48,6'sinin erkek olduğu, %65,5'inin bekar, %34,5'inin evli olduğu, %0,7'sinin ilköğretim, %9,7'sinin lise, %64,4'ünün üniversite, %24,3'ünün yüksek lisans, %0,9'unun doktora mezun olduğu, %11,6'sinin uzman yardımcısı, %31,3'ünün uzman, %15,1'inin yönetici, %7,5'inin müdür, %34,5'inin diğer seçeneğini işaretlediği, %28,2'sinin 2500-3500, %18,3'ünün 3500-4500, %16,2'sinin 4500-5500, %37,3'ünün 5500+ aralığında maaş aldığı, %54,9'unun 1-5, %17,6'sinin 5-10, %14,4'ünün 10-15, %6'sinin 15-20, %2,5'inin 20-25, %4,6'sinin 25+ aralığında kıdeme sahip olduğu, %47,1'inin 18-28, %34,2'sinin 28-38, %13,7'sinin 38-48, %4,6'sinin 48-58, %0,4'ünün 68+ yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. 58-68 yaş aralığında ankete katılan çalışan bulunmamaktadır.

##### 4.2. İstatistiki Bulgular

Bu bölümde güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

###### 4.2.1. Faktör Analizi

Bu bölümde ayrımcılığa ve kaytarmaya yönelik faktör analizlerine yer verilmiştir.

###### 4.2.1.1. Ayrımcılığa Yönelik Faktör Analizi

Ayrımcılığa yönelik faktör analizi sonucunda KMO değerinin ,924, Bartlett's Test'inin ise ,000 olduğu tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,924 (>,700) olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test'inin ,000 (<,005) bulunması ise verilerin faktör çıkarılabilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ayrımcılık ifadelerinin ayrımcılık, performans ve yetkinlik şeklinde iki faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Fakat işe alımda yaş, terfi, kariyer planlama ve eğitimde yaş ve işe alımda engellilik ifadeleri dışındaki tüm ifadelerin yüksek değer aldığı (<,500) ve yüklenme farklarının 100'ü geçerek bir faktör yapısına daha çok yüklendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bahsi geçen ifadelerin analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Buna ek olarak Kümülatif değer 54,941 olarak bulunmuştur. Bu da veri setinin %54,941 oranında sorunumuzu açıkladığını göstermektedir. Ayrımcılık ölçeğine yönelik faktör analizi ve ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Ayrımcılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

<b>Faktör 1 : Ayrımcılık</b>		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>
Terfi kariyer planlama ve eğitim dini görüş ve mezhepten ne derecede etkilenir?	.861	45,802
Terfi kariyer planlama ve eğitim ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.856	
İşten çıkış ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.850	
Performans yönetimi ve ücretlendirme dini görüş ve mezhepten ne derecede etkilenir?	.848	
İşten çıkış dini görüş ve mezhepten ne derecede etkilenir?	.832	
Performans yönetimi ve ücretlendirme ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.830	
Terfi kariyer planlama ve eğitim siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.814	
İşten çıkış siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.785	
Performans yönetimi ve ücretlendirme siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.783	
Terfi kariyer planlama ve eğitim obezite ne derecede etkilenir?	.768	
İşe alım ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.761	
İşten çıkış obezite ne derecede etkilenir?	.757	
Terfi kariyer planlama ve eğitim engellilik durumundan ne derecede etkilenir?	.756	
İşe alım dini görüş ve mezhep üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.742	
Performans yönetimi ve ücretlendirme cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.737	
Performans yönetimi ve ücretlendirme obezite ne derecede etkilenir?	.733	
İşten çıkış engellilik durumundan ne derecede etkilenir?	.705	
Terfi kariyer planlama ve eğitim akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilikten ne derecede etkilenir?	.703	
Performans yönetimi ve ücretlendirme engellilik durumundan ne derecede etkilenir?	.698	
Performans yönetimi ve ücretlendirme akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilikten ne derecede etkilenir?	.697	
İşten çıkış akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilikten ne derecede etkilenir?	.683	
Terfi kariyer planlama ve eğitim cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.682	
İşe alım siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.671	
İşten çıkış cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.662	
İşten çıkış yaş durumundan ne derecede etkilenir?	.631	
İşe alım cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.586	
İşe alım akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilik durumundan ne derecede etkilenir?	.568	
Performans yönetimi ve ücretlendirme yaş durumundan ne derecede etkilenir?	.547	
İşe alım obezite ne derecede etkilenir?	.537	
<b>Faktör 2 : Performans ve Yetkinlik</b>		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>
İşten çıkış performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.815	9,139
Terfi kariyer planlama ve eğitim performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.809	
Performans yönetimi ve ücretlendirme performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.793	
İşe alım performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.712	

Ayrımcılık faktörü toplam varyansın %45,802'sini, performans ve yetkinlik faktörü ise toplam varyansın %9,139'unu açıklamaktadır.

#### 4.2.1.2. Kaytarmaya Yönelik Faktör Analizi

Kaytarmaya yönelik yapılan faktör analizi sonucunda KMO değerinin ,912, Bartlett's Test'inin ise ,000 olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,912 (>,700) olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test'inin ,000 (<,005) bulunması ise verilerin faktör çıkarılabilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu kaytarmaya yönelik ifadelerin sanal ve sosyal kaytarma olarak iki faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sanal kaytarma faktör yükleri incelendiğinde 24. 2. 12. 9. 25. 10. 22. 23. 21. ve 26. sorulara, sosyal kaytarma faktör yükleri incelendiğinde 2. ve 13. sorulara tekabül eden ifadelerin düşük değer alarak (>,500) iki faktör yapısına yüklenme yaptığı ve bu ifadelerin yüklenme farklarının ,100'ün altında kaldığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak kümülatif değer 50,572 olarak bulunmuştur. Bu da veri setinin %50,572 oranında sorunumuzu açıkladığını göstermektedir. Bu nedenle korelasyon ve regresyon analizinden önce bahsi geçen ifadeler veri analizinden çıkarılmıştır. Kaytarma ölçeğine yönelik tekrarlanan faktör analizi ve ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 2'te sunulmuştur.

**Tablo 2.** Kaytarma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

<b>Faktör 1 : Sanal Kaytarma</b>		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>
İş dışı genel amaçlı web sitelerini ziyaret etmek (sörf yapmak)	.789	26,346
İnternet üzerinden tv, dizi veya film izlemek (netflix gibi)	.765	
İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek	.760	
Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için internet üzerinden oyun oynamak	.729	
Bahis oyunları içerikli web sitelerini ziyaret etmek	.706	
Etkinlik araştırmak veya etkinlik biletleri satın almak	.686	
Uygulamalar üzerinden kitap veya dergi okumak	.677	
Kişisel web sayfası ile ilgilenmek	.670	
Blogları okumak (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)	.654	
İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etmek	.643	
İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek	.613	
Sosyal içerikli ağları takip etmek (instagram, twitter gibi)	.608	
Müzik dinlemek ve/veya müzik listesi yapmak	.598	
Aile bireyleri ve arkadaşlarla internet üzerinden mesajlaşmak, haberleşmek	.568	
İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)	.558	
Yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa siteleri gibi)	.516	
<b>Faktör 2 : Sosyal Kaytarma</b>		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.	.859	24,226
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	.855	
Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.	.855	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi payına düşen işi yapmazlar.	.841	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	.800	

Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	.776	
Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	.737	
İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar veya işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.	.733	
Çalışma arkadaşlarım, işin kendilerine düşen kısmını yapmazlar.	.720	
Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.	.674	
Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	.667	

Sanal kaytarma faktörü toplam varyansın %26,346'sini, sosyal kaytarma faktörü ise toplam varyansın %24,226'unu açıklamaktadır.

#### 4.2.2. Güvenirlilik Analizi

Faktör analizi sonucunda çıkarılan ifadelerden sonra ayrımcılık ve kaytarma ölçeklerine ilişkin ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Ayrımcılık faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,968, performans ve yetkinlik faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,853 olduğu tespit edilmiştir. Sosyal kaytarma faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,881, sanal kaytarma faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,911 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek adına ifadeler normal dağılım testi uygulanmıştır. Ayrımcılık ifadelerine yönelik uygulanan normallik testinde çarpıklık değerinin ,967, basıklık değerinin ise ,373 olduğu belirlenmiştir. Kaytarmaya yönelik uygulanan normallik testinde çarpıklık değerinin ,616, basıklık değerinin ,311 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları +1.5 ile -1.5 arasında olduğundan ayrımcılık ve kaytarma verileri normal dağılmaktadır. Bu nedenle Pearson korelasyon katsayısı seçilerek analiz tamamlanmıştır. Analiz sonucu ayrımcılık boyutu ile sanal ve sosyal kaytarma boyutunun p değerleri 0.00 olarak bulunmuştur. Bu da değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve korelasyon katsayısının yorumlanabileceğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ayrımcılık faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında 0.01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında korelasyon bulunamamıştır. Bu nedenle korelasyon ile ilgili ortaya atılan hipotez kısmen kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Korelasyon Analizi

	Ayrımcılık	Performans ve Yetkinlik	Sosyal Kaytarma	Sanal Kaytarma
Ayrımcılık	1			
Performans ve Yetkinlik	,000	1		
Sosyal Kaytarma	,307**	-,043	1	
Sanal Kaytarma	,242**	,060	,211**	1

\*\* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

#### 4.2.4. Regresyon Analizi

Korelasyon analizinden sonra bağımsız değişken ayrımcılık algısı faktörlerinin, bağımlı değişken olarak kabul edilen kaytarma davranışları faktörleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon sonucunda sanal kaytarma ile ayrımcılık, performans ve yetkinlik faktörlerine yönelik elde edilen Adjusted R Square değeri ,056 olarak belirlenmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını %5,6 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Sosyal kaytarma ile ayrımcılık, performans ve yetkinlik faktörlerine yönelik elde edilen Adjusted R Square değeri ise ,089 olarak belirlenmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını %8,9 oranında açıkladığı saptanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Kaytarma	Bağımsız Değişken: Ayrımcılık	Adjusted R Square	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Sanal Kaytarma	Ayrımcılık	,056	,193	,046	,242	1,043	,000
	Performans ve Yetkinlik		,037	,035	,060	4,190	,298
Sosyal Kaytarma	Ayrımcılık	,089	,284	,053	,307	5,406	,000
	Performans ve Yetkinlik		-,031	,040	-0,43	-759	,448

Tablodan da anlaşıldığı üzere ayrımcılık faktörü, sanal (Beta:0,242) ve sosyal kaytarma faktörlerini (Beta:0,307) pozitif yönde etkilemektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik faktörüyle sanal ve sosyal kaytarma faktörleri arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak ayrımcılık boyutunun sanal ve sosyal kaytarma üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye ve açıklayıcı katkıya sahip olduğunu, ayrımcılık boyutunun kaytarma davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür. Bu nedenle regresyon ile ilgili ortaya atılan araştırma hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarıyla ilişkisi incelenmiş, ayrımcılığın algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisi, açıklayıcı katkısı test edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ayrımcılık boyutu ile sanal ve sosyal kaytarma boyutu arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ayrımcılık faktörünün sanal ve sosyal kaytarma faktörlerini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik faktörüyle sanal ve sosyal kaytarma faktörleri arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak ayrımcılık boyutunun sanal ve sosyal kaytarma üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu, ayrımcılık boyutunun kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Fakat performans ve yetkinlik boyutuna baktığımızda kaytarma davranışları üzerinde pozitif veya negatif herhangi bir etki saptanamamıştır.

Elde edilen bu bulgular Mulvey ve Klein, (1998) Liden ve diğerleri, (2004) Pabico ve arkadaşları, (2008) Murphy ve diğerlerinin, (2003) sosyal kaytarma ve adalet ile ilgili yaptıkları araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Yazarlar da ayrımcılık ile bağlantısı olan adalet algısının çalışanları sosyal kaytarmaya yönettiklerini tespit etmiştir. Aynı zamanda kaytarma davranışlarının alt boyutu olan sanal kaytarma ile adalet algısı üzerine Lim (2002), Ahmadi ve diğerleri (2011), Zoghbi, (2009) Blau ve diğerleri, (2006) Syaebani ve Sobri, (2011) Zoghbi, (2007) Garrett ve Danziger, (2008) Syaebani ve Sobri, (2011) Ateş ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmalar da araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalarda da yazarlar benzer şekilde ayrımcılık kavramıyla bağlantısı bulunan adalet algısının sanal kaytarma davranışlarına sebebiyet verdiğini gözlemlemişlerdir.

Araştırma sonuçları Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ve Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi'nde savunulan görüşlerle de paralellik göstermektedir. Bu teorilerde çalışanların adaletsizlik algılamaları veya psikolojik sözleşmeye aykırı eylemlerle karşılaşmaları durumunda üretim karşıtı davranışlar geliştirerek kendileri için savunma mekanizması yarattıkları düşünülmektedir. Ayrımcılık da adaletsizliklere yol açtığı ve psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği için çalışanlar buna tepki göstererek üretim karşıtı davranışlar olarak nitelendirilen kaytarma davranışlarına yönelmekte, kendilerini bu davranışları sergileyerek koruma altına almakta ve maliyetlerini minimize etmeye çalışmaktadırlar. Araştırma sonuçları da benzer şekilde ayrımcılık boyutunun sanal ve sosyal kaytarma boyutunu etkileyerek bu davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet verdiğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar değişkenler arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarını düşük düzeylerde etkilediğini göstermektedir. Sonuçların bu şekilde çıkması kişilerin ayrımcılık yaptığını ve ayrımcılığa uğradığını itiraf edememesine, kaytarma yaptığını düşünmemesine veya bu iki değişkene yönelik algılarının düşük olmasına bağlanmıştır. Buna ek olarak bazı ayrımcılık türlerinin (medeni hal, dini görüş ve mezhep, akrabalık, arkadaşlık ve hemşerilik gibi) ve kaytarma (sosyal, sanal) eylemlerinin fark edilebilmesi için örgütlerde uzun süre çalışması gerekmektedir.

Demografik değişkenlerde de görüldüğü üzere araştırmaya katılım gösteren deneklerin düşük kıdemlere sahip, genç çalışanlar olduğu bu nedenle de bahsi geçen eylemleri çalışma sürelerinin yetersiz olması sebebiyle fark edemediği düşünülmektedir.

Kaytarmayı etkileyen pek çok faktörün yanında araştırmanın da konusu olan ayrımcılık faktörünün önlenmesi oldukça zordur. Fakat kişilerin mağduriyet yaşamasına neden olan bu eylemlerin en az seviyeye çekilmesi üretim karşıtı davranışlar olan kaytarma eylemlerinin azalmasını sağlayabilecektir. Bu doğrultuda çalışanların fikir, görüş ve eleştirilerini dikkate alacak, ayrımcılığın tespitini ve önlenmesini sağlayacak bağımsız komiteler kurulması ve şirket içi düzenlemelere yer verilmesinin, çalışan performansını ve başarısını takdir edecek objektif performans değerlendirme ve kriterlerinin belirlenmesinin, yönetimden bağımsız bir insan kaynakları departmanının kurulması ve insan kaynaklarına yönelik politikaların belirlenmesinin, engelli bireylere yönelik ofis düzenleme ve iyileştirmelerin hayata geçirilmesinin, etkin bir işe alım için bu kişilere yönelik iş analizlerinin güncellenmesinin, işe alımda din, mezhep, siyasi görüş, sendikal üyelik, ırk gibi faktörlere ilişkin tanımlayıcı sorulara yer verilmemesinin, ayrımcılık ve ayrımcılığın olumsuz etkilerine yönelik kurum kültürünü güçlendirici eğitimler düzenlenmesinin, çalışanlar arası işbirliğinin, iletişimin, güvenin ve örgüte bağlılığın artması için çeşitli birleştirici aktivitelere yer verilmesinin, terfi, kariyer planlama, işten çıkarma ve ücret artışlarına yönelik olumlu geri dönüşlerin yanında olumsuz geri dönüşlere de yer verilmesinin ayrımcı davranışların önüne geçme konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## 6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin uygulanan veri toplama yönetimiyle ilgili olarak da düşük sonuçlar verdiği, bu nedenle konu üzerine yapılacak deneysel bir araştırmanın daha gerçekçi sonuçlara ulaştıracağı düşünülmektedir. Aynı zamanda örneklemin Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren gıda firmalarında bulunan ve farklı departmanlarda çalışan beyaz yaka işgörenler şeklinde belirlenmesi analizin genelleştirilebilirliğini zorlaştırmaktadır. Konu ile ilgili yapılacak farklı bir araştırmada yeni şehir ve sektörlerin eklenmesinin ve örneklem büyüklüğünün genişletilmesinin genelleştirilebilirlik açısından olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akyüz, M., & Özyer, K. (2016). Cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, Vol.1, No.2, s.54-57.
- Amarat, Mustafa. Durmuş, Ayhan. Şahin, Hümeysra. Güleryüz, Mine. (2017). Kuşaklar Arasındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Belirlenmesi. *1.International 11. Health and Hospital Administration Conference Kitabı*, s.106.
- Arabacı, Bahar. (2012). *Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Algıları:Bursa Dokuma Sanayi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.27.
- Arar, Tayfun. Öneren, Melahat. Demirel, Elif. Nur. Kartal, Cihat. (2019). Yükseköğretim Kurumlarında Sosyal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.7, No.1. s.311.
- Arslan-Ayazlar, Reyhan. Sayman, Ezgi. Çınar, Mesut. (2018). Turizm Öğrencilerinin Stajda Sanal Kaytarma Eylemleri. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.5, No.3, s.26.
- Arslaner, E., Günay, E., & Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No.32, s.63.
- Avcı, Nuri ve Sür, Barış. (2019). Organizasyonlarda Yöneticilerin Nepotik Tutumları Önlemede Çalışanları Güçlendirmenin Rolü:İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, Vol.3, No.2, s.1.
- Aydemir, Kubilay ve Keleş, Yasin. (2019). Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Vol.7, No.4, s.3305.
- Aytemiz-Seymen, Oya ve Bolat, Tamer. (2005). Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, Vol.6, No.23, s.36.
- Ayyıldız, Rahman. (2019). *Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi:Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Konya:Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.5.
- Balcı, Oktay. (2017). Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.5, No.46, s.375-382.
- Barut, Bahar. (2015). İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: Nepotizm, Favorizm, Kronizm Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.20, No.3, s.384-385.
- Bora, Aksu. (2012). *Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s.1.

- Boy, Leyla. (2016). *Örgütte Ayrımcılık Algısı İle Doyumsuzluğa Verilen Tepkiler:Arasındaki İlişkiler:Genç Beyaz Yakalılar Odağında Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara:TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.15-151.
- Bozkurt, F. Gamze. (2012). *Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33-37.
- Buyruk-Akbaba, Ayşe, Nur. (2019). Sanal Kaytarmanın Verimliliğe ve Maliyete Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, No.3, s.163-167.
- Candan, Hakan ve İnce, Mehmet. (2016). Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.9, No.1, s.234.
- Çavuş, Fedai, Mustafa ve Demir-Uslu, Yeter. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Vol.4, No.9, s.52.
- Çavuşoğlu, Selin ve Palamutçuoğlu, Türker. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerinde Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.9, No.19, s.431-440.
- Çınar, Orhan ve Sıçrır, Harun. (2019). Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Erzurum İlinde Bir Kamu Kurumu Örneği. *İş ve Hayat*, Vol.5, No.10, s.120-133.
- Dalkıranoglu, Tülin. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.40.
- Demirbilek, Sevda, (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı: 511, s.14.
- Demirel, Yavuz ve Savaş, Yasemin. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.6, No.1, s.140.
- Demir, Mahmut. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Vol. 8, No.1, s.764-769.
- Derin, Neslihan. (2018). Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.36, No.1, s.69.
- Emre, Onur. (2010). *İş İlanlarında Ayrımcılık Kocaeli İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4.
- Ercan-İştin, Aysen ve Taner, Bahar. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.3, No.3, s.28.
- Erol, Aslıhan. (2011). *Çalışma Hayatında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık; Avrupa Birliği Politikaları ve Türkiye* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7-8.
- Gülümoğlu, Gülcan. (2018). *Sanal Kaytarma ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki:Kastamonu İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu:Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13.
- Güngör, Abdullah, Yiğit. (2019). *Sanal Kaytarmanın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi:Türkiye-Polonya Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kars:Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4.
- Gürsoy, Ali ve Köksal, Kemal. (2019). Sanal Kaytarma Algısının Rol Belirsizliği ile Politik Davranış İlişkindeki Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.15, No.1, s.51.
- Hamurcu, P. (2014). *Obez Bireylerde Benlik Saygısı ve Beden Algısının Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.6.
- Hüseyinli, Namık. Göçmen, Selvi. Nasibov, Davud. (2017). Çalışma Hayatında Engelli Haklarına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Engellilerin Haklara İlişkin Farkındalıkları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Vol.6, No.6, s.145.
- İlgin, Burcu. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü* (Doktora Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.105-128.
- İyişeroğlu, Salih, Cem. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.43-44.
- Kahya, Cem. (2018). Kurumsallaşma Sürecinde Sanal Kaytarma Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.11, No.61, s.860-862.
- Kaplan, Metin ve Öğüt, Adem. (2012). Algılanan ÖrgütselAdalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi:Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.13, No.1, s.4.

- Karaca, Arzu ve Karaca, Berat. (2019). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Vol.18, No.1, s.27-29.
- Karacaoğlu, Korhan. *Örgütlerde Nepotizm, Çalışma Yaşamında Davranış:Güncel Yaklaşımlar*, 4. Baskı, İzmit:Umuttepe Yayınları, 2018, s.484.
- Karataş, Kasım ve Gökçearslan-Çiftçi, Elif. (2010). Türkiye’de Engelli Kadın Olmak: Deneyimler ve Çözüm Önerileri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.3, No.13, s.147.
- Kartal, Mihriban ve Yıldırım, Yavuz, Tansoy. (2019). İş Hayatında Uygulanan Kronizm Davranışlarının Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi. *II. International Conference On Empirical Economics And Social Sciences*, s.1135.
- Kasar, Mustafa. (2019). *Örgüt Kültürünün Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul:Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.32.
- Keser, Aşkın. *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*, 1. Baskı, İstanbul:Alfa Akademi Ltd Şti., 2006, s.41-43.
- Koç, Yasemin, Doğa. (2020). *İşletmelerde Sanal Kaytarma:Planlı Davranış Teorisine Dayalı Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara:Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.98-99.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 17. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2015, s.88.
- Kuznek, Erhan ve Güzel, Berrin. (2019). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Kuşaklar Teorisi Yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Vol.11, No.4, s.2734.
- Kültigin, Akçin. (2018). Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Vol.8, No.2, s.1332-1342.
- Mavi-Doğru, Gamze ve Saygın, Muhammet. (2018). Sosyal Kaytarma İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma:Erdemli Örneği. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, Vol.1, No.2, s.311.
- Mayatürk, Evrim. (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama* (Yüksek lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, s.5-6.
- Metiner, Elif. (2019). *Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.93-95.
- Meydan, Cem, Harun ve Kahraman, Çağdaş, Akif. (2012). Örgütsel Ortamda Sosyal Tembellerin Oluşturdukları İzlenimler. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s.496.
- Okudur, Betül. (2014). *İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: SDÜ Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36-45.
- Onay, Meltem ve Heptazeler, Orkide. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol.6, No.2, s.78-81.
- Özbucak-Albar, Banu. (2019). Çalışma Hayatında Algılanan Boş Zaman ve Sanal Kaytarma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Vol.6, No.2, s.50.
- Özen-Kutanis, Rana ve Ulu, Seher. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No.35, s.360-367.
- Özgülven, Emine. (2017). *Kadın Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi:Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans/Doktora Tezi). Batman:Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9.
- Özkan, Harika. (2018). *Eleştirel Yönetim Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırma* (Doktora Tezi). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, s.48.
- Özler, Hayrettin. Ergun-Özler, Derya. Eren-Gümüştekin, Gülten. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No.17, s.438.
- Özüren, Ümit ve Paksoy, Mahmut. (2019). İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki Etkisi: İstanbul’da Çorap Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No.41, s.211.
- Polat, Soner ve Hiçyılmaz, Gülşah. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Ayrımcılık Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, Vol.5, No.2, s.47-48.



Saruhan, Şadi, Can ve Yıldız, Müge, Leyla. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.427.

Sezici, Emre ve Yıldız, Harun. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.18, No.1, s.41-47.

Sünnetçioglu, Serdar. Korkmaz, Halil. Koyuncu, Mustafa. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.11, No.28, s.22-23.

Şeker, Tuba ve Yıldırım, Yavuz, Tansoy. (2019). Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.1, No.2, s.3.

Şeşen, Harun ve Kahraman, Çağdaş, Akif. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, Vol.1, No.1, s.44.

Taşci, Ali ve Artan, Taner. (2018). İş Gücünün Piyasasında Yaş(lı) Ayrımcılığı. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, Vol.5, No.25, s.2415.

Tekin-Epik, Meryem ve Umutlu, Selin. (2019). Çalışma Yaşamında Ayrımcılığa Mağruz Kalan Anneler: Isparta Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, Vol.11, No.1, s.34.

Tezcan, Bahar. (2009). *Obez Bireylerde Benlik Saygısı, Beden Algısı ve Travmatik Geçmiş Yaşantılar* (Uzmanlık Tezi). İstanbul: T.C. Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, s.4.

Turpçu, Murat. (2004). *Avrupa Birliği Hukukunda İşyerinde Ayrımcılık* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4-103.

Ulukapı, Hande. Çelik, Adnan. Yılmaz, Abdullah. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, s.67.

Uluocak, Şeref ve Aslan, Cumhur. *Toplum ve Engelliler*. 1. Baskı, Çanakkale: Oktay Matbaacılık, 2012, s.23-24.

Ulusoy, Zeynep. Duygu. (2008). *Ayrımcılıkla Mücadelede Bir Araç Olarak Etnik Veri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.34.

Uncu, Fulya ve Şalvarcı-Türel, Nesrin. (2017). Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.9, No.22, s.527.

Uysal, H. Tezcan. (2016). Örgütlerde Sosyal Kaytarma Algısının Çalışanların Tükenmişlik Duygusuna Etkisi. 3. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*, s.733.

Yağcı, Melek ve Yüceler, Aydan. (2016). Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Vol.2, No.2, s.532-533.

Yalçın, Neriman, Ağca, Ahmet. (2009). Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Sorun Teşkil Eder Mi? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No.24, s.8.

Yazıcı, Mert, Okan ve Seçer, Barış. (2018). İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol.20, No.4, s.121-123.

Yelboğa, Nurullah ve Varol, Bedrettin. (2018). Yaşlı Kadın Ayrımcılığı ve Kadının Dışlanması. *Sosyal Çalışma Dergisi*, Vol.2, No.1, s.55.

Yıldırım, Zehra, Maviş. (2015). *Çalışma Hayatında Etnik Ayrımcılık Eğilimlerinin İstihdam Sürecine Etkisi: "Geçit Bekçileri" Kavramı Üzerinden Sosyal Psikolojik Bir Analiz*. (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.65-86.

Yılmaz, Fatma. (2008). *Avrupa Birliği'nde Irkçılık ve Yabancı Düşmanlığı ile Mücadele* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13-18.



## Validity and Reliability of The Work Readiness Scale in Healthcare Employees

Tugba Emine Beyhan<sup>1\*</sup>, Emre Isci<sup>2</sup>, Marmara University, Faculty of Health Sciences, Department of Health Management<sup>1-2</sup>

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 19.10.2020

Received in revised

form:06.12.2020

Accepted:26.12.2020

**Key Words:** Work Readiness, Validity, Reliability, Healthcare employees, Confirmatory factor analysis

ORCID: 0000-0003-3021-124X<sup>1</sup>  
0000-0001-5299-4770<sup>2</sup>

Type of Article: Research Article

### ABSTRACT

**Objectives:** Work readiness is the degree to which individuals have qualifications that will enable them to achieve success in their business life. This study aims to assess whether The Work Readiness scale is valid and reliable for healthcare workers in Turkish society.

**Methods:** The study was carried out as a methodological study. The study was carried out on 360 healthcare employees in private hospitals in Istanbul. Internal consistency analysis was used to test the reliability of the scale, and confirmatory factor analysis was used to test its validity. Descriptive statistics were used for demographic variables.

**Results:** As a result of the reliability analysis, it was seen that the overall reliability coefficient of the scale was  $\alpha = 0,89$  and the four factors it contained showed high reliability coefficients (0,90;0,87;0,93;0,87). As a result of the confirmatory factor analysis, it was seen that some items in the scale were linked to different dimensions from the sub-dimensions they were in, and some items were perceived in more than one sub-dimension. The model fit indices obtained after making the necessary corrections showed that the use of the scale in healthcare employees is valid ( $\chi^2/DF=1,57$ ; NFI=0,87; CFI=0,95; GFI=0,86; RMSEA=0,04).

**Originality:** Work environments of healthcare workers are generally tiring and high risk environments that require long hours of work. Therefore, the readiness of health graduates to work is of great importance, especially in terms of easy transition to the work environment and adaptation. The study results show the applicability of the scale to healthcare employees in Turkish society.

## Sağlık Çalışanlarında İşe Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tuğba Emine Beyhan<sup>1</sup>, Emre İsci<sup>2</sup>, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü<sup>1-2</sup>

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 19.10.2020

Revizyon:06.12.2020

Kabul: 26.12.2020

**Anahtar Kelimeler:** İşe hazır bulunuşluk, Geçerlilik, Güvenilirlik, Sağlık çalışanları, Doğrulayıcı faktör analizi

ORCID: 0000-0003-3021-124X<sup>1</sup>  
0000-0001-5299-4770<sup>2</sup>

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç:** İşe hazır bulunuşluk, bireylerin iş yaşamlarında başarıyı yakalayabilmelerini sağlayacak niteliklere sahip olma derecesidir. Bu çalışma, İşe Hazır Bulunuşluk ölçeğinin Türk toplumunda sağlık çalışanları için geçerli ve güvenilir olup olmadığını değerlendirmek amaçlı yapılmıştır.

**Tasarım/Yöntem:** Araştırma metodolojik bir çalışma olarak, İstanbul'da yer alan özel hastanelerdeki 360 sağlık çalışanı üzerinde yürütülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde iç tutarlılık analizi, geçerliliğinin test edilmesinde ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenler için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.

**Sonuçlar:** Yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0,89$  ve içerdiği dört faktörün yüksek güvenilirlik katsayıları gösterdiği görülmüştür (0,90; 0,87; 0,93; 0,87). Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçekteki bazı maddelerin buldukları alt boyutlardan farklı boyutlara bağlandıkları, bazı maddelerin ise birden fazla alt boyut içerisinde algılandıkları belirlenmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen model uyum indeksleri, ölçeğin sağlık çalışanlarında kullanımının geçerli olduğunu göstermiştir ( $\chi^2/DF=1,57$ ; NFI=0,87; CFI=0,95; GFI=0,86; RMSEA=0,04).

**Özgün Değer:** Sağlık çalışanlarının iş ortamları uzun saatler ve yoğun çalışma gerektiren, yüksek risk içeren ve yorucu ortamlardır. Dolayısıyla sağlık profesyonelleri için işe hazır bulunuşluk özellikle iş ortamına geçişi kolaylaştırması ve uyumu sağlaması yönüyle büyük önem taşımaktadır. Çalışma sonuçları, ölçeğin Türk toplumunda sağlık çalışanlarına uygulanabilirliğini göstermektedir.

\* Corresponding author, E-mail address: tugbaemine.dogan93@gmail.com

## 1. GİRİŞ

İşe hazır bulunuşluk yazında nispeten yeni bir kavram olarak yer almakta ve mezunların potansiyelini öngörmeye bir seçim kriteri olarak görülmektedir (Gardner ve Liu, 1997; ACNielsen Research Services, 2000; Anthony, 2005; Hart, 2008; Caballero ve Walker, 2010; Walker vd., 2015; Shingler Peters, 2016; Hayter, 2017; Carter, 2018; Fergusson, 2019). Kavram yeni olmasına karşın farklı tanımlamaları bulunmaktadır. İşverenler açısından bakıldığında işe hazır bulunuşluğun yeni mezun kişilerin çalışacakları kurumlarında, örgüt amaçlarına etkin şekilde katkıda bulunmalarını sağlayacak temel bilgi, beceri, davranışlara ve pratik kavrama anlayışına sahip olmaları olarak tanımlanırken (Mason vd., 2009), mezunlar açısından bakıldığında ise iş yaşamlarında başarıyı yakalayabilmelerini sağlayacak niteliklere sahip olma derecesidir (Caballero ve Walker, 2010).

İş ortamlarının hızla değişim gösteren doğası göz önüne alındığında, mezun bireylerin işe hazır bulunuşluklarının ne düzeyde olduğunun bilinmesi, bireylerin gelecek potansiyellerini öngörmeye büyük önem taşımaktadır (Caballero ve Walker, 2010). Konuya ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında; birçok farklı sektörde farklı meslek gruplarına yönelik yapılmış çalışmalar olduğu görülmektedir. Çalışma sonuçlarının çoğunda işe hazırlık becerilerine sahip olan mesleğine yeni katılmış bireylerin, bu becerilere sahip olmayanlara göre iş yaşamlarına geçişlerinde ve mesleklerinin gerektirdiği misyonları sağlamada daha fazla başarı elde ettikleri belirtilmektedir (Robles, 2012; Lazarus, 2013; Humphrey, 2013; Deepa ve Seth, 2013). Çalışanlar işlerinin gereklerini sağlayamadıkları zaman iş doyumsuzluğu, motivasyon problemleri, işten ayrılma ve stres benzeri istenilmeyen durumlar ortaya çıkacaktır. Bu durumda ayrıca, işverenler örgütsel amaçlarına ulaşmakta yetersiz kalabilmekte, sektörün geneli ise etkinlik ve verimlilik açısından olumsuz etkilenebilmektedir. Tüm bu sebepler doğrultusunda gerek işveren gerek çalışan ve sektörün geneli açısından bakıldığında günümüzde işe hazır bulunuşluk kavramı öneminin gittikçe arttığı söylenebilir.

İşe hazır bulunuşluk kavramına ilişkin, üzerinde belli ölçüde çalışılan alanlar özellikle insan kaynakları, örgütsel davranış ve sağlık hizmetleridir (Lazarus, 2013). Yazında yer alan sınırlı ampirik çalışmalarda, işe hazır bulunuşluğun gelişiminin henüz başlangıç aşamasında olduğu belirtilmektedir (Caballero vd., 2011; Walker vd., 2015). Bu çalışmalarda çoğunlukla mezunların işe hazır bulunuşluğuna yer verilmiş ve işverenlerin bakış açısından ele alınarak bireylerin iş ortamlarında başarı sağlayabilmeleri için ne tür becerilere ihtiyaç duyulduğu, mezunların sahip olmasını bekledikleri becerilerin neler olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır (ACNielsen Research Services, 2000; Casner-Lotto ve Barrington, 2006; Hart, 2008; Robles, 2012). Gün geçtikçe küreselleşen dünyada meydana gelen yenilikler ve gelişmeler tüm sektörlerde ciddi değişikliklere yol açmaktadır. İşverenler de küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak mevcut demografik, ekonomik ve teknolojik değişimleri karşılayabilecek niteliklere sahip çalışanları istihdam etmek istemektedir. İşverenler ayrıca, yaşanan değişimler karşısında uyum sağlayabilmek için çalışanların sahip olması gereken beceri ve nitelikleri sürekli gözden geçirme ihtiyacı hissetmektedir (Hager ve Holland, 2006 ; Caballero ve Walker 2010).

Caballero ve Walker (2010) işverenlerin işe alımlarda kullandıkları mevcut değerlendirme metotlarının işe hazır bulunuşluğuna verimli ölçemediğini keşfetmiş ve bu sebeple işe hazır bulunuşluğu ölçebilmek amacıyla bir araç geliştirmiştir. Nitekim 2010 yılına kadar yürütülmüş olan çalışmalarda, işe alınacak personellerin hangi özellik ve niteliklere sahip olacakları işverenlerin bakış açısından anlaşılmasına çalışılmıştır (Caballero ve Walker, 2010). 2011 yılında geliştirilen işe hazır bulunuşluk ölçeği ile sürekli değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüz iş ortamlarında işe hazır bulunuşluk kavramı farklı bir anlam ve boyut kazanmıştır. Ölçeğin oluşumunun ilk aşamasında yürütülen nitel çalışma sonucu, işe hazır bulunuşluk kavramını anlamaya ve tanımlamaya yönelik 10 farklı tema keşfedilmiştir. Bunlar; motivasyon, kişisel gelişim, olgunluk, örgütsel farkındalık, teknik odak, kişilerarası uyum, işle ilgili tutumlar, problem çözme, esneklik ve uyum yeteneğidir. Sonrasında bu 10 tema kişisel iş özellikleri, örgütsel zeka, sosyal zeka ve iş yeterliliği olmak üzere 4 faktöre indirgenmiştir (Caballero vd., 2011). Ölçek çeşitli disiplinlere yönelik uygulanmıştır. Walker ve arkadaşları ölçeğin sağlık mesleklerine yönelik uygulanabilirliği açısından çeşitli çalışmalar yapmıştır. Tıp ve hemşirelik mezunu çalışanlar ile yaptıkları nitel çalışmada sağlık çalışanlarında olması beklenen beceri ve nitelikler araştırılmıştır. Çalışma sonucu belirlenen temalar Caballero ve arkadaşlarının (2011) çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermiştir. Ölçeğin ilk formu hemşireler üzerinde uygulanarak, revize edilmiş ve 46 maddeye indirilmiştir (Walker vd., 2015).

Sağlık profesyonellerinin iş ortamları çoğunlukla uzun sürelerde çalışmayı gerektiren, yorucu ve riskin çok yüksek olduğu yerlerdir. Dolayısıyla mezunların işe hazır bulunuşluğu, iş ortamlarına geçişin ve uyumun kolaylıkla sağlanabilmesi yönüyle büyük önem taşımaktadır. Nitekim yoğun risk içeren çalışma ortamlarında sağlık mensuplarının yapacakları en küçük bir hata bile insan yaşamını etkileyebilmektedir (Walker vd., 2013). Bu durumlarla başa çıkabilmek için çalışanların, sürekli olarak birbirleriyle ve hastalar ile iletişim halinde olmaları, takım çalışmasını sürdürebilmeleri, öz güven ve motivasyonlarını sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bahsedildiği gibi sağlık çalışanlarının işe hazır bulunuşluğundan söz edebilmek için sadece klinik becerilere sahip olmaları yeterli görülmemekte, teknik olmayan bazı farklı yetkinliklere de sahip olmaları gerekmektedir (Eley, 2010; Walker vd., 2013; Lazarus, 2013). İşe hazır bulunuşluk ölçeği 4 alt boyutu ile bireylerde teknik olmayan niteliklerin değerlendirilmesini sağlar. Sosyal zeka boyutu ile bireylerle iletişim kurabilme, takım olarak çalışma kabiliyeti, çatışma yönetimini sağlayabilme, iş yerinde ihtiyacı durumunda kimden yardım alabileceğini bilme yeteneğini; kişisel iş özellikleri ile

öngörülemeyen durumlarla baş edebilme, uyum sağlayabilme ve stres yönetimini; iş yeterliliği ile klinik becerileri, teknik becerileri, sorumluluk alabilme, işi başarabilmeye yönelik güven oluşturma; örgütsel zeka ile kurum politikasına hakimiyet, bireylerin mesleki gelişimlerini ve mesleki olgunluklarını değerlendirebilmeyi sağlar (Walker vd., 2013).

Günümüze kadar işe hazır bulunuşluk ölçeğinin (Walker vd., 2015), belirli disiplinlere ait sağlık meslek çalışanları yada öğrencilerine yönelik uygulandığı bir kaç çalışma bulunmaktadır (Beyhan, 2016; Hayter, 2017; Carter, 2018; Yıldız, 2018). Yazında sağlık çalışanlarının genelini kapsayan bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması hemşirelik son sınıf öğrencileri üzerinde Beyhan (2016) tarafından yapılmış olan İşe Hazır Bulunuşluk ölçeğinin ve orijinal 4 boyutlu yapısının Türk toplumunda sağlık çalışanları için geçerli ve güvenilir olup olmadığını görmek amaçlanmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Çalışma kesitsel ve tanımlayıcı tipte tasarlanmıştır. Araştırma evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Hastane seçiminde mali ve zaman kısıtı nedeniyle orantısız tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi, sonuçların evrene genellenebilirliğin artırılması ve hastanelerin birçok açıdan homojen olmamasından dolayı seçilmiştir. Hastaneler A, B ve C olmak üzere 3 ayrı tabakada ele alınmıştır.

Birinci sınıflamada (A), her türlü tıbbi ve teknolojik yeterliliğe sahip, uluslararası kabul görmüş kalite akreditasyonu bulunan, yatak sayısı 100'ün üstünde ve üst seviyede otelcilik hizmeti sağlayan hastaneler; ikinci sınıflamada (B) 50-100 arası yatak sayısı, 3- 4 yıldızlı otelcilik ile nitelendirebilecek hizmet altyapısı ile birlikte, yüksek teknolojik yatırım gerektiren belirli tanı ve tetkik yöntemleri hariç her türlü tıbbi uygulamanın sağlandığı hastaneler; üçüncü sınıflamada ise (C), yatak ve personel sayısı diğerlerine oranla nispeten daha düşük, imkanları kısıtlı ve sadece temel branşlarda rutin uygulamaları olan, daha çok düşük gelir gruplarına bölgesel olarak hizmet veren hastaneler düşünülmüştür.

Çalışma her bir tabakadan eşit 120 kişi olmak üzere toplamda 360 sağlık çalışanı üzerinde yürütülmüştür. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde genel kabul gören örnek büyüklüğü ölçekteki madde sayısının 10 katıdır. Fakat örneklem sayısı maddi ve zaman kısıtı göz önünde bulundurulduğunda pratikte bu sayı 5 katına kadar indirilebilmektedir (Çokluk vd., 2010). Araştırmanın örneklemini İstanbul ili içerisinde yer alan 8 özel hastanede bulunan, çalışmaya katılmayı kabul etmiş 360 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya Alınan Hastaneler ve Katılımcı Sayıları

Hastane Sınıfı	n	%
A1	50	41,7
A2	70	58,3
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>
B1	50	41,7
B2	39	32,5
B3	31	25,8
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>
C1	65	54,2
C2	35	29,2
C3	20	16,6
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Araştırmadaki örneklemin özel hastanelerdeki tüm sağlık çalışanlarını içermesinden dolayı, çalışmanın güvenilirliğini de sağlamak adına, her meslek grubundan kendi tabakaları içerisindeki dağılımları dikkate alınarak veriler toplanmıştır.

**Tablo 2.** Araştırma Örnekleminde Yer Alan Meslek Gruplarının Dağılımı

Hastane grupları Meslekler	A grubu		B grubu		C grubu	
	n	%	n	%	n	%
Doktor	30	25,0	15	12,5	15	12,5
Hemşire	49	40,8	30	25,0	37	30,8
Yardımcı sağlık personeli	17	14,2	20	16,7	32	26,7
İdari personel	14	11,7	23	19,2	19	15,8
Destek hizmetler	10	8,3	32	26,7	17	14,2
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

## 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Veriler araştırmacı tarafından çalışmaya alınan hastanelerde, araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerin sözlü onamı alındıktan sonra, anket yöntemi ile yüz yüze görüşmeler sonucu toplanmıştır. Anket formunun ilk kısmında demografik değişkenlerden oluşan kişisel bilgi formu, 2. Bölümünde ise işe hazır bulunuşluk ölçeği yer almaktadır.

Ölçeği Türkçeye uyarlayan Beyhan' dan ölçek kullanım izni, araştırmanın yürütüldüğü hastanelerden araştırma izinleri, araştırma katılımcılarından sözlü onay ve çalışma için etik kurul izni alınmıştır (Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu 11.09.2017-170 nolu kararı).

### ***İşe Hazır bulunuşluk Ölçeği (Work Readiness Scale)***

Walker ve arkadaşları (2015) tarafından, farklı disiplinlerde yapılmış olan ilk formunun (Caballero vd., 2011) kısaltılıp revize edilmesi sonucu hemşireler üzerinde geçerlilik ve güvenilirliği yapılan işe hazır bulunuşluk (İHB) ölçeğinin, Türkçeye uyarlaması hemşirelik bölümü son sınıf öğrencilerinde 2016 yılında Beyhan tarafından yapılmıştır. Ölçek 46 maddeyi içermektedir. Ölçek maddelerine yönelik değerlendirmeler bir çizelge üzerinde belirtilmiş olup 0 le 10 değerleri arasında değişmektedir (0= Kesinlikle katılmıyorum ve 10=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınabilecek puan 0 ve 460 arasında değişmektedir. Ölçekten alınan yüksek puan işe hazırlığın daha iyi olduğuna işaret etmektedir. Ölçek iş yeterliliği, sosyal zeka, örgütsel zeka ve kişisel iş özellikleri alt boyutlarından oluşmaktadır. Sadece kişisel iş özellikleri alt boyutunun düşük puana sahip olması daha iyi bir işe hazırlığın olduğunun göstergesidir. Ölçeğin orijinal halinde alt boyutların içerdiği maddeler şu şekildedir; iş yeterliliği (İY) 1-14 arası, sosyal zeka (SZ) 15-22, örgütsel zeka (ÖZ) 23-38 ve kişisel iş özellikleri (KİÖ) boyutu 39-46 aralığı. Ölçeğin cronbach alfa değerleri; iş yetkinliği alt boyutu 0,93 , sosyal zeka alt boyutu 0,91 , örgütsel zeka alt boyutu 0,92 , kişisel iş özellikleri alt boyutu 0,85 ve genel cronbach alfa değeri 0,93 olarak bulunmuştur (Beyhan, 2016).

Çalışmaya, işe hazır bulunuşluğun doğru algılanabilmesi amacıyla en az 3 aydır mesleklerinde çalışıyor olan kişilerin dahil edilmesinin daha uygun olabileceği düşünülmüştür.

## 2.3. Verilerin Analizi

Çalışma verilerinin analizinde IBM SPSS 23 ve AMOS 24 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada yer alan demografik değişkenler için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için iç tutarlılık analizi yapılmış ve Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Geçerlilik içinse, doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır (CFA). Doğrulayıcı faktör analizinde maddeler en uygun ve yüksek kovaryans değerlerini aldıkları ve uyum kriterlerini (CFI, GFI v.b) karşıladıkları boyutta yer alacak şekilde yapı oluşturulmuştur.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırma anket formunda yer alan, katılımcıların demografik verilerine yönelik tanımlayıcı istatistikler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların Sosyo - Demografik Özellikleri

Özellikler	Kategoriler			
		n	%	
Cinsiyet	Kadın	264	73,3	
	Erkek	96	26,7	
Medeni durum	Evli	162	45	
	Bekar	197	54,7	
	Cevapsız	1	0,3	
Eğitim durumu	Lise	130	36,1	
	Ön lisans	93	25,8	
	Lisans	68	18,9	
	Yüksek lisans	13	3,6	
	Tıpta uzmanlık	53	14,7	
	Cevapsız	3	0,8	
Meslek	Doktor	60	16,7	
	Hemşire	116	32,2	
	Yardımcı sağlık personeli	69	19,2	
	İdari personel	56	15,6	
	Destek hizmetler	59	16,4	
<b>Toplam</b>		360	100,0	
		<b>Ort.</b>	<b>s.s</b>	
<b>Yaş (n=360)</b>		31,21	11,5	
		<b>Ortanca</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<b>Sektördeki çalışma süresi (n=360)</b>		5,5 yıl	3 ay	48 yıl

\*Yardımcı sağlık personelleri: diyetisyen, ebe, fizyoterapist, odyometrist, psikolog, paramedik, radyoloji teknikeri, anestezi teknikeri, laborant, tıbbi sekreter.

\*İdari personel: hastane müdürü, halkla ilişkiler, insan kaynakları, kalite, kurumsal iletişim, muhasebe, satın alma, anlaşmalı kurumlar, bilgi işlem, medikal muhasebe, tıbbi arşiv birim sorumluları ve çalışanları ile eczane teknikerleri.

\*Destek hizmet çalışanları: veznedar, doktor sekreterleri, hostes, hasta kabul yetkilisi, kat sekreteri.

Araştırmaya katılanların %73,3' ü kadın, %54,7' si bekar, %36,1' i lise mezunudur. Örneklemi oluşturan bireylerin %32,2' si hemşire, %19,2' si yardımcı sağlık personeli, %16,7' si doktor, %16,4' ü destek hizmetler personeli ve %15,6'sı idari personeldir. Katılımcıların yaş ortalaması 31,21± 11,5, sektördeki çalışma süre ortalaması 9,1± 9,6 yıldır.

### 3.2. İşe Hazır Bulunuşluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modellemesinin 4 temel model testlerinden biri olan doğrulayıcı faktör analizi, daha öncesinde keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer yapıda olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). İHB ölçeğinin Türk kültüründe sağlık çalışanları üzerinde ilk kez uygulanıyor olması nedeniyle, ölçeğin orijinal yapısının bu popülasyon da ne kadar doğrulandığı araştırılmıştır. Araştırmada ölçek üzerinde uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan madde faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.** Standart Regresyon Ağırlıkları (Madde- Faktör Yükleri)

Madde	İş Yeterliliği	Madde	Sosyal Zeka	Madde	Örgütsel Zeka	Madde	Kişisel İş Özellikleri
M1	0,60	M15	0,63	M23	0,68	M39	0,62
M2	0,70	M16	0,61	M24	0,76	M40	0,74

M3	0,70	M17	0,66	M25	0,62	M41	0,85
M4	0,76	M18	0,65	M26	0,72	M42	0,83
M5	0,66	M19	0,68	M27	0,58	M43	0,75
M6	0,73	M20	0,69	M28	0,75	M44	0,54
M7	0,47	M21	0,77	M29	0,63	M45	0,67
M8	0,75	M22	0,56	M30	0,74	M46	0,44
M9	0,50	<b>M14</b>	0,33	M31	0,60		
M10	0,27	<b>M44</b>	-0,15	M32	0,75		
M11	0,67			M33	0,73		
M12	0,62			M34	0,63		
M13	0,22			M35	0,51		
				M36	0,54		
				M37	0,61		
				M38	0,53		
				<b>M10</b>	0,46		
				<b>M13</b>	0,48		
				<b>M14</b>	0,32		
				<b>M46</b>	-0,24		

Faktör analizi çalışmalarında genellikle, her bir maddenin faktör yükünün 0.30 ve üstü olması kabul görmesine karşın (Seçer, 2015), çalışmada uygulanan analiz sonucu önerilen modelde, ölçeğe ait tüm maddelerin bağlı oldukları alt boyutlara anlamlı düzeyde katkı sağladıkları görülmüştür ( $p < 0.05$ ) (Byrne, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu sebeple ölçekten hiçbir madde çıkartılmamış, orijinal formu ile değerlendirilmiştir.

Anlamsal olarak yakın oldukları tespit edilen maddeler arasında hata korelasyonları eklenmiştir ve böylelikle çalışmada elde edilmiş önerilen modelin, kuramsal model ile karşılaştırıldığında veri setindeki ilişkileri daha iyi açıkladığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeksleri incelenerek modelde iyileştirmeler yapılmıştır. Yapılan iyileştirmeler sonucu, modele ait regresyon katsayıları, kovaryans ve varyans değerlerinin tümü istatistiksel olarak anlamlılık göstermiştir ( $p < 0.05$ ).

Modifikasyonlar sonucu bazı maddelerin farklı boyutlarla da ilişki içerisinde olduğu, farklı alt boyutlarında içerisinde algılandığı görülmüştür. Ölçeğin ilk formunda (Beyhan, 2016) 14. madde iş yeterliliği boyutu altında yer alırken, yeni oluşan modelde iş yeterliliği boyutundan çıkarılıp sosyal zeka ve örgütsel zeka boyutuna dahil edilmiştir. İlk formda kişisel iş özellikleri boyutunda yer alan 44. madde, yeni oluşan modelde sosyal zeka boyutu altında da yer almaktadır. Benzer şekilde iş yeterliliği boyutunda yer alan 10. ve 13. maddeler ile kişisel iş özellikleri boyutunda yer alan 46. madde örgütsel zeka boyutu altında da yer almaktadır. Özetleyecek olursak ölçeğin orijinal yapısının bu araştırma örneğine uyumlaştırılması sonucunda, İY boyutu 1. ve 13. madde aralığını (13 madde); SZ boyutu 15. ve 22. madde aralığı ile 44. ve 14. maddeyi (10 madde); ÖZ boyutu 23. ve 38. madde aralığı ile 13. 46. 10. ve 14. maddeyi (20 madde) son olarak KIÖ boyutu ise 39. ve 46. madde aralığını (8 madde) kapsamaktadır. Doğrulamalı faktör analizinden sonra oluşan ölçek modeli üzerinden, ölçeğin ortalama puanları hesaplanarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

**Tablo 5.** İHB Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Boyutlar			Kestirim
İY	<-->	SZ	,77
İY	<-->	ÖZ	,66
İY	<-->	KİÖ	-,30
SZ	<-->	ÖZ	,89
SZ	<-->	KİÖ	-,25
ÖZ	<-->	KİÖ	-,25

Tablo 5' de görüldüğü üzere, çalışmada uygulanan doğrulamalı faktör analizi sonucu oluşturulan modelde İHB ölçeğinin iş yeterliliği boyutu ile sosyal zeka (0,77), örgütsel zeka (0,66), ve kişisel iş özellikleri (-0,30) boyutları arasında; sosyal zeka boyutu ile örgütsel zeka (0,89) ve kişisel iş özellikleri (-0,25) boyutları arasında; örgütsel zeka ile kişisel iş özellikleri (-0,25) boyutu arasında korelasyon bulunmuştur.

Faktör analizlerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen uyum indeksleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Byrne, 2010). Model uyum indeksleri yapısal eşitlik model testleri ile sınanmaya çalışılan modelin, elde edilen veri seti için uygunluk derecesini

gösteren değerlendirme ölçütleridir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu ölçütler sayesinde modelin yapısal geçerliliği ortaya konulmaktadır.

**Tablo 6.** İHB Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Genel Uyum Katsayıları

Model	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$ ( $\leq 5$ )	p	NFI ( $\geq 90$ )	CFI ( $\geq 95$ )	GFI ( $\geq 90$ )	RMSEA ( $\leq 0,08$ )	PCLOSE ( $> 0,50$ )
Önerilen model	1402	893	1,57	<0,001	0,87	0,95	0,86	0,04	1.000

Ki-kare uyum indeksi değeri ( $\chi^2$ ) 1402, serbestlik derecesi (DF) 893, ki-kare/ serbestlik derecesi 1,57, normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0,87, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,95, yaklaşık hataların ortalama karakökü (RMSEA) ise 0,04 olarak bulunmuştur.

### 3.3. İşe Hazır Bulunuşluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı 0,89 bulunmuştur. Ölçekte negatif etki gösteren madde bulunmamıştır. İşe hazır bulunuşluk ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla; iş yeterliliği 0,90, sosyal zeka 0,87, örgütsel zeka 0,93 ve kişisel iş özellikleri alt boyutu 0,89 dur. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Seçer, 2015).

**Tablo 7.** İHB Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach $\alpha$
İş yeterliliği	0,90
Sosyal zeka	0,87
Örgütsel zeka	0,93
Kişisel iş özellikleri	0,89
<b>İHB ölçeği</b>	<b>0,89</b>

## 4. TARTIŞMA

Bu araştırmada işe hazır bulunuşluk ölçeğinin orijinal 46 soru ve 4 boyutlu yapısının değiştirilmeden, sağlık çalışanlarında kullanımının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu doğrultuda, daha önceden geliştirilmiş ve doğrulanmış bir ölçeğin yeni bir popülasyonda geçerliliğinin saptanması amacıyla kullanılabilen doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır.

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan, ölçeğe yönelik önerilen model kuramsal model ile karşılaştırıldığında veri setindeki ilişkileri daha iyi açıklamaktadır. Önerilen modelde ölçeğin orijinal 4 boyutlu yapısı altında yer alan maddelerin bir kısmının bağlı oldukları alt boyutlar değişmiştir (Tablo 4). Buna karşın Türkiye’de son sınıf hemşirelik öğrencileri üzerinde geçerliliği yapılmış çalışmada (Beyhan, 2016), veri setinin ölçeğin 46 maddesinin orijinal haline uyum sağladığı görülmüştür. Çalışmada faktör analizi kapsamında önerilen modeldeki iyileştirmelerin, örneklemin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

Önerilen modelde ölçeğin madde faktör yükleri incelendiğinde; iş yeterliliği alt boyutunda 0,22 ile 0,76, sosyal zeka alt boyutunda -0,15 ile 0,77, örgütsel zeka -0,24 ile 0,76 ve kişisel iş özellikleri alt boyutunda 0,44 ile 0,85 aralığında olduğu görülmektedir. Hemşirelik öğrencilerine yönelik uygulanan çalışmada ölçeğin madde faktör yükleri iş yeterliliği 0,58 ile 0,79, sosyal zeka 0,64 ile 0,84, örgütsel zeka 0,49 ile 0,85 ve kişisel iş özellikleri alt boyutunda 0,37 ile 0,89 arasındadır (Beyhan, 2016). Çalışan hemşirelere yönelik uygulanan çalışmada ise, madde faktör yükleri iş yeterliliği 0,35 ile 0,82, sosyal zeka 0,68 ile 0,84, örgütsel zeka 0,53 ile 0,89 ve kişisel iş özellikleri alt boyutunda 0,61 ile 0,75 arasındadır (Yıldız, 2018).

Faktör analizi sonucu önerilen modelde ölçek boyutları arasındaki korelasyonlar, iş yeterliliği boyutu ile sosyal zeka (0,77), örgütsel zeka (0,66), ve kişisel iş özellikleri (-0,30); sosyal zeka boyutu ile örgütsel zeka (0,89) ve kişisel iş özellikleri (-0,25); örgütsel zeka ile kişisel iş özellikleri (-0,25) arasında belirlenmiştir.



Çok sayıda uyum indeksleri bulunmaktadır ve bunların birbirlerinden üstün ve zayıf yanları söz konusudur. Dolayısıyla tek bir istatistiğe dayanarak iyi ya da kötü biçimde gerçeğe uyduğunu söylemek yanlış olmaktadır ve bu konuda yorum yapabilmek için birden çok istatistiği beraber, kendi koşulları içerisinde incelemek gerekmektedir (Byrne, 2010). Çalışmada uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda önerilen modele ilişkin genel uyum katsayıları  $\chi^2 = 1402$ ;  $DF=893$ ;  $\chi^2/DF=1,57$ ;  $NFI= 0,87$ ;  $GFI=0,86$ ;  $CFI=0,95$ ;  $RMSEA=0,04$  tür. Ki-kare değeri ölçeğin modeli ile araştırma verileri arasındaki uyumu gösterir ve en çok yararlanılan uyum katsayılarından biridir. Bu değer örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır ve bu nedenle serbestlik derecesine bölünerek elde edilen sonucundan yararlanır. Çıkan değerın 5 den düşük olması modelin kabul edilebilir olduğunu, 2 den düşük olması ise modelin yüksek derecede uyum sağladığını gösterir (Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2015). Çalışmada Ki-kare/ Serbestlik derecesi 1,57 bulunmuş olup ölçeğin Türkiye’ de mezun hemşirelere yönelik yapılmış olduğu geçerlilik çalışmasında ise 3,85 tir (Yıldız, 2018). NFI 0 ile 1 aralığında değer almaktadır. 0,90- 0,95 aralığındaki değerler kabul edilebilir uyumu belirtir fakat gözlemlenebilir değişken sayısının 30 dan büyük olduğu ölçeklerde NFI >0,80 olması da kabul görmektedir (Bayram, 2010; Byrne, 2010). Araştırmada NFI= 0,87 olarak kabul edilebilir uyum değeri göstermektedir. CFI faktör analizinde en fazla kullanılan uyum indeksidir. Sıfır ile 1 aralığında bir değer almaktadır ve  $\geq 0,95$  olması iyi uyum olduğunu gösterir. 1’e yaklaştıkça uyumun güçlendiği anlaşılır. Çalışmada bulunan CFI modelin uyum değeri gösterdiğini desteklemektedir (CFI=0,95). Beyhan (2016) ve Yıldız’ ın (2018) çalışmalarındaki CFI değerleri de benzerlik göstermektedir (sırasıyla; 0,96 ve 0,97). GFI (uyum iyiliği indeksi) değeri 0 ile 1 aralığında değer alır ayrıca 0,90 ve üzeri değerler iyi uyum olarak kabul edilirken, 0,85 ve üzeri değerlerde kabul edilebilir sınırdır (Meydan ve Şeşen, 2015; Çokluk vd., 2009). Çalışmada GFI 0,86 iken Yıldız’ ın çalışmasında (2018) 0,70 olarak bulunmuştur. Son olarak RMSEA indeksinin 0,5 veya daha düşük değerleri iyi uyumu, 0,5 ve 0,8 arasındaki değerleri ise kabul edilebilir uyum sağlandığını göstermektedir. Çalışmada bulunan RMSEA 0,04’ tür ve bu da iyi uyum olduğunu desteklemektedir (Bayram, 2010; Byrne, 2010). Beyhan (2016) ve Yıldız’ ın (2018) çalışmasında ise 0,08 olduğu görülmektedir.

Çalışmada önerilen model sonucu elde edilen tüm tahmin sonuçları ve ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Elde edilmiş olan uyum indeksleri incelendiğinde, çalışmada önerilen modelin ölçeğin 4 boyutlu yapısını destekleyecek şekilde, Türk kültüründe sağlık çalışanlarına yönelik kullanımının geçerli olduğu görülmektedir. Yazında yapılmış olan diğer çalışmalarda, ölçeğin son sınıf hemşirelik öğrencileri ve yeni mezun hemşirelerin işe hazır bulunuşluklarını değerlendirmede geçerli bir araç olduğu görülmekte ve orijinal 4 boyutlu yapı desteklenmektedir (Walker vd., 2015; Beyhan, 2016; Yıldız, 2018).

Güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa değerinin  $\geq 0,70$  olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003; Seçer, 2015). Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,89 olduğu görülmektedir. İşe hazır bulunuşluk ölçeğinin kullanıldığı diğer çalışmalara bakıldığında; hemşirelik son sınıf öğrencilerine yönelik yapılmış çalışmada 0,93 (Beyhan, 2016), çalışan hemşirelere yönelik yapılan çalışmalarda 0,92 (Walker vd., 2015) ve 0,94 (Yıldız, 2018) güvenilirlik katsayılarına sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ölçeğin güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları iş yeterliliği boyutu için 0,90, sosyal zeka boyutu için 0,87, örgütsel zeka için 0,93 ve kişisel iş özellikleri alt boyutu için 0,89 olarak hesaplanmıştır. Beyhan’ ın çalışmasında (2016) ölçek alt boyut güvenilirlik katsayılarının 0,85- 0,93; Walker ve arkadaşlarının çalışmasında (2015) 0,84- 0,88; hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada 0,79- 0,81 (Hayter, 2017); Amerika’ da yeni mezun hemşirelere yönelik yürütülmüş çalışmada ise 0,78- 0,94 (Carter, 2018) aralığında olduğu görülmüştür. Yazında yapılmış çalışmalardaki güvenilirlik katsayıları bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin alt boyut güvenilirliklerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucu ölçeğin Türk toplumunda sağlık çalışanları üzerinde kullanımının geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir. Yanı sıra ölçeğin maddelerinin, 4 boyutlu orijinal faktör yapısı içerisinde farklı boyutlar altında yer aldığı veya birden fazla boyutta algılandığı görülmüştür.

Sağlık sektörü bütüncül ve kapsamlı bir hizmet sunumunu gerektirmesinin yanı sıra hizmetin acil ve ertelenemez olması, insan hayatını konu edinmesi, tüm sağlık çalışanı meslek gruplarının mükemmel uyumunu ve hazır bulunuşluğunu gerektirmektedir. Sağlık çalışanlarının işe hazır bulunuşluklarını değerlendirebilmek adına bu alanda yapılacak çalışmaların arttırılması faydalı görülmektedir. Ölçek yazında çoğunlukla hemşirelik mesleği, çalışanları, öğrencileri ve mezunları açısından ele alınmıştır. Diğer sağlık çalışanlarının işe hazır bulunuşluklarını değerlendirmeye yönelik çalışmaların azlığı sebebiyle, çalışmalar bu yönde yoğunlaştırılabilir. Spesifik olarak belirli sağlık meslek gruplarına yönelik ölçeğin kullanım geçerliliğini doğrulayacak çalışmalara da ihtiyaç olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin araştırma alanı genişledikçe ve çeşitli çalışma gruplarıyla (mezunlar, üniversiteler, işverenler gibi ) farklı çalışmalar yapıldıkça, işe hazır bulunuşluk kavramına yönelik daha sağlıklı bir değerlendirme yapma imkanı sunulabilecektir.

İşe hazır bulunuşluğun; eğitim ihtiyacını belirlemek, işe alım değerlendirmesi amaçlı kullanmak, lisans eğitim müfredatlarını inceleyebilmek veya çalışanların eksiklerinin belirlenerek güçlendirilmesi gibi farklı amaçlarla kullanımına yönelik, ölçek

içeriği göz önünde bulundurularak yeni revize çalışmalar yapılması önerilebilir. Ölçek revizyon çalışmalarının, istenen kullanım amacı doğrultusunda nitel çalışmalarla desteklenerek işe hazır bulunuşluk kavramının daha iyi anlaşılacağı ve istenen amaca yönelik ölçüm sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ölçeğin çok boyutlu olarak işe hazır bulunuşluğu değerlendirme imkanı sunmasının yanı sıra bireylerin kendi öz değerlendirmelerine yönelik olması nedeni ile iyi davranışların daha yüksek, istenmeyen davranışların daha düşük puanlaması gibi durumlarla sonuçları etkileyebilme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

- ACNielsen Research Services. (2000). Employer Satisfaction With Graduate Skills, Research Report .Australia. Department of Education, Training and Youth Affairs. Higher Education Division.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS' te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset, s. 436.
- Anthony, L.D. (2005). Self-Efficacy and Work-Readiness of Disadvantaged Females. Doctoral Dissertation, The University of Georgia. Athens, Georgia.
- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları. Ezgi Kitabevi.
- Beyhan, A. (2016). Hemşirelik Son Sınıf Öğrencilerinde İşe Hazırlık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, İstanbul.
- Byrne, B.M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd Ed.). New York: Routledge.
- Caballero, C., Walker, A. and Fuller-Tyszkiewicz, M. (2011). The Work Readiness Scale (WRS): Developing A Measure to Assess Work Readiness in College Graduates. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 2(2); 41 – 54.
- Caballero, C.L. and Walker, A. (2010). Work Readiness in Graduate Recruitment and Selection: A Review of Current Assessment Methods. *Journal of Teaching and Learning For Graduate Employability*, 1(1); 13-25.
- Casner-Lotto, J. and Barrington, L. (2006). Are They Really Ready to Work? Employers' Perspectives on The Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to The 21st Century US Workforce. Partnership For 21st Century Skills, 1 Massachusetts Avenue NW Suite 700, Washington.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. Pegem Yayınları, Ankara.
- Deepa, S. and Seth, M. (2013). Do Soft Skills Matter? – Implications For Educators Based on Recruiters' Perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7: 7-20.
- Eley, D.S. (2010). Postgraduates' Perceptions of Preparedness For Work As A Doctor and Making Future Career Decisions: Support For Rural, Non-Traditional Medical Schools. *Education For Health*, 23(2): 1–13.
- Fergusson, D. (2019). What Are the Elements of Work Readiness of New Graduate Nurses in the New Zealand Context? A Professional Consensus. Doctoral dissertation, Auckland University of Technology.
- Gardner, P.D. and Liu, W.Y. (1997). Prepared to Perform? Employers Rate Work Force Readiness of New Grads. *Journal of Career Planning & Employment* 57(3); 32-56.
- Hager, P. and Holland, S. (2006). Introduction. In: Hager, P Holland, S. (Eds.), *Graduate Attributes, Learning and Employability*. 6 Th Ed. Springer: The Netherlands.
- Hart, P.D. (2008). How Should Colleges Assess and Improve Student Learning? Employers' Views on The Accountability Challenge. Association of American Colleges and Universities Report.
- Hayter, K.L. (2017). Work Readiness of Newly Graduated Nurses With Implications for Academia and Employers. Doctoral Dissertation, The University of Arizona.
- Humphrey, R.H. (2013). The Benefits of Emotional İntelligence and Empathy to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3): 287-294.
- Lazarus, A. (2013). Soften Up: The İmportance of Soft Skills For Job Success. *Physician Executive Journal*, 39(5): 40-45.
- Mason, G., Williams, G. and Cranmer, S. (2009). Employability Skills İnitatives in Higher Education: What Effects Do They Have on Graduate Labour Market Outcomes?. *Education Economics Vol. 17(1)*; 1-30.
- Meydan, C.H., ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- Mullings-Carter, S. (2018). The Effect of Nurse Residency Program Completion (on Work Readiness of New Graduate Nurses Transitioning into Professional Practice. *CUNY Academic Works*.
- Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of The Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4); 453-465.
- Seçer, İ. (2015). Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci, SPSS ve LISREL Uygulamaları. Anı Yayıncılık, P:77-99, Ankara.

Shingler- Peters, P.J. (2016). Work Readiness of Newly Licensed Nurses in Their First Jobs, From The Perspectives of Their Experienced Nurse Peers . Doctoral Dissertation ,Capella University.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). Using Multivariate Statistics, 6th Edn, New International Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Walker, A., Storey, K.M., Costa, B.M., and Leung, R.K. (2015). Refinement and Validation of The Work Readiness Scale For Graduate Nurses. Nursing Outlook, 63(6); 632-638.

Walker, A., Yong, M., Pang, L., Fullarton, C., Costa, B. and Dunning, AT. (2013). Work Readiness of Graduate Health Professionals. Nurse Education Today, 33(2); 116-122.

Yıldız, A. (2018). Yeni Mezun Hemşirelerde İşe Hazır Olma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.



## 2015-2020 Yılları Arasında İşkoliklik Alanında Yazılan Makalelerin İncelenmesi

Burcu Yiğit\*, Dr., Bağımsız Araştırmacı

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 23.11.2020

Received in revised form:

20.12.2020

Accepted: 26.12.2020

**Key Words:** İşkoliklik, İşkoliklik, İçerik analizi

ORCID: 0000-0002-2071-0099

Type of Article: Research Article

### ABSTRACT

**Objectives:** In this study, it was aimed to examine the articles written in the field of workaholism between 2015-2020 years.

**Methods:** For the purpose of the study, Dergipark (f=35), Sciencedirect (f=11), Taylor and Francis (f=19), Springer Link (f=6), Sage (f=11) and Wiley (f=5) databases were examined and reached open access articles. The content analysis method was applied according to publishing years, journal names, articles' language, number of authors, number of variables, number of key words, research methods used, data collection tools, scales names used, number of pages categories. Totally, it was reached 87 open access articles.

**Results:** According to the results, it was determined that articles were published mostly in 2016 and in the journals of "Personality and Individual Differences" and "Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations", mostly in English language. It was determined that the articles were mostly written by three and more authors, studied with three and more variables, and also with five key words. Mostly, it was encountered quantitative studies and used surveys to collect data. Schaufeli (2006) DUWAS Workaholism Scale was the most common scale. It was determined that the majority of articles are between 14 and 18 pages.

**Originality:** It was thought that this study will determine the direction of articles for the last 5 years. Also, it will guide for the future researches.

## The Evaluation of Workaholism Articles Between 2015 and 2020 Years

Burcu Yiğit, PhD, Independent Researcher

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 23.11.2020

Revizyon: 20.12.2020

Kabul: 26.12.2020

**Anahtar Kelimeler:** Workaholic, Workaholism, content analysis

ORCID: 0000-0002-2071-0099

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmada, 2015-2020 yılları arasında işkoliklik alanında yazılan makalelerin incelenmesi hedeflenmiştir.

**Tasarım/Yöntem:** Çalışmanın amacı doğrultusunda, Dergipark (f=35), Sciencedirect (f=11), Taylor and Francis (f=19), Springer Link (f=6), Sage (f=11) ve Wiley (f=5) veritabanlarında yayımlanan erişime açık makalelerin yıllar, dergi isimleri, yazıldığı dil, yazar sayısı, değişken sayısı, anahtar kelime sayısı, kullanılan araştırma yöntemi, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler ve sayfa sayılarına göre içerik analizi yöntemiyle analiz edilmesi amaçlanmıştır. Toplamda 87 adet makaleye ulaşılmıştır.

**Sonuçlar:** Araştırma sonuçlarına göre, en çok makalenin 2016 yılında, en çok makalenin "Personality and Individual Differences" ve "Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations" dergilerinde olduğu, makalelerin İngilizce dilinde yazıldığı belirlenmiştir. Makalelerin daha çok üç ve daha fazla yazar sayısında olduğu, üç değişken ve daha fazlasıyla çalışıldığı, makalelerde beş anahtarlı kelimelerin çoğunlukta olduğu, işkoliklik alanında nicel çalışmaların fazla olduğu, veri toplama araçları olarak en çok anket yöntemine başvurulduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda en çok Schaufeli (2006) DUWAS işkoliklik ölçeği kullanılmıştır. Makalelerin büyük çoğunluğunun sayfa sayısının 14-18 sayfa arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Özgün Değer:** Son 5 yılda işkoliklik alanında yayımlanan makalelerin yönünün tespit edilmesi bakımından çalışmanın gelecekteki araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

\* Burcu Yiğit, Dr. 0535 589 37 59, brcygt@hotmail.com, Cite As/ Alıntı: Yiğit, B. (2020). 2015-2020 Yılları Arasında İşkoliklik Alanında Yazılan Makalelerin İncelenmesi. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2), 101-113. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.830020>

## 1. INTRODUCTION (GİRİŞ)

Günümüz çalışma yaşamının dinamiklerinde, işkoliklik her ne kadar bireyler ve kurumlar tarafından olumlu ve doğru bir davranış gibi anlaşılrsa da olumsuz bir davranıştır. Bireyler, bireylerin yakınları ve kurumlara yönelik olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

İşkoliklik, son yıllarda araştırmacılar tarafından ilgi duyulan konular arasında yer almaktadır (Molino vd., 2016). Kavramının geçmişine baktığımızda, kavramı ilk olarak ele alan kişi Oates olmuştur (Schaufeli vd., 2008; Aziz vd., 2018).

İşkoliklik, olması gereken süreden daha fazla çalışma, çalışma harici zamanlarda da işi düşünme olarak tanımlanmaktadır (Shimazu vd., 2011). İşkolik, bağımlılık, bir sendrom olarak görülmekte ve işe yönelik olan tutumların toplamıdır (Tziner ve Tanami, 2013; Clark vd., 2010).

İşkoliklik, diğer aktiviteleri göz ardı ederek çalışmak, obsesif düşüncelere sahip olmak, kompulsif ve kontrol edilemez biçimde yoğun olarak çalışma gereksinimi duyulmasıdır (Tziner ve Tanami, 2013). İşkoliklik, işe ara vermeden çalışma ihtiyacı duyma, sürekli olarak kendini çalışmak zorunda hissetmektir (Taris vd., 2012). Literatürde işkoliklik ile yapılan tanımlar değerlendirildiğinde, bağımlılık hali olarak görülmekte, mola vermeden, diğer yaşamsal faaliyetleri ihmal etme, yoğun çalışma eğilimde olma hali karşımıza çıkmaktadır.

İşkoliklik davranışı literatürde hem pozitif hem de negatif olarak görülmektedir. Bir yandan ekstra çalışma çabası nedeniyle, üretkenlik açısından pozitif yönü olduğu ele alınmakta, öte yandan sağlığı bozan, bağımlılık hali nedeniyle patolojik bir durum olarak ele alınmaktadır (Andreassen ve Pallesen, 2016). Bir yandan işi sevmekle ilişkilendirilse de, öte yandan gereksiz şekilde işe bağımlı olma hali olarak da değerlendirilmektedir (Harpaz ve Snir, 2003). Bazı araştırmacılar işkoliklik davranışını pozitif olarak ele almakta, bazı araştırmacılar ise işkolikliğin negatif yönüne dikkat çekmektedirler.

İşkoliklik kavramını ele alan ilk kişi olan Oates'e göre işkolikler abartılı şekilde çalışan, sağlık ve bireysel mutluluk ve kişiler arası ilişkilerine zarar veren kişilerdir (Shkoler vd., 2017). Aynı zamanda işkolikler, çalışmayı takıntı, saplantı haline getiren kişilerdir (Schaufeli vd., 2008). İşkolik bireyler, işe bağımlı olan ve işinden keyif almayan kişiler olarak görülmektedir (Aziz vd., 2018). İşkolikler, çalışmayı saplantı olarak gören, olması gerekenden daha fazla çalışan, aynı zamanda işinden haz duymayan kişilerdir. İşkolik bireyler iş yerinde olmadıklarında bile iş düşünmektedirler.

Spence ve Robbins'e göre işkolikler, yoğun çalışan, işe yönelik içsel baskıları olan, düşük iş hazzı olan kişilerdir (Galperin ve Burke, 2006).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, işkolikliğin uyku problemleri, iş-aile çatışması, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları vurgulanmıştır (Gillet vd., 2018). Yine aynı şekilde literatürde, işkolikliğin depresyonla da ilişkilendirildiği bilinmektedir (Nie ve Sun, 2016).

İşkoliklik, gerek bireylere gerekse çevresindeki kişilere ve kurumlara zarar vermektedir. İşkolikliğin iş stresi, motivasyonda düşme, aşırı mükemmeliyetçilik, iş performansında düşme, tükenmişlik sendromu, konsantrasyon eksikliği verimlilikte azalma, moral ve motivasyon kaybı gibi pek çok sonuçları bulunmaktadır (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014; Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010).

Kurumlar, işkoliklik ile baş edebilmek için iş-yaşam dengesi, stres yönetimi, takım çalışması gibi kurumsal eğitimlere önem vermelidir (Doğan, 2015).

Bireylerin iş güvenliğinin olmaması, aşırı iş yükünün olması, kurumdaki sınırlı kariyer olanakları, kurumsal küçülme, kontrol eksikliği çalışanların işkolik olma eğilimlerini tetiklemektedir (Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010).

Bu çalışmanın temel konusu, örgütsel davranış yazınında önemli konulardan biri olan işkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılmış olan makalelerin içerik analizi ile incelenmesidir.

## 2. METODOLOJİ

### 2.1 . ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışma amacına yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin yıllara göre dağılımı nasıldır?
- 2) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin dergi isimlerine göre dağılımı nasıldır?
- 3) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin yazıldığı dile göre dağılımı nasıldır?
- 4) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin yazar sayılarına göre dağılımı nasıldır?
- 5) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerde çalışılan değişken sayısına göre dağılımı nasıldır?
- 6) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin anahtar kelime sayılarına göre dağılımı nasıldır?
- 7) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerde kullanılan araştırma yöntemlerinin dağılımı nasıldır?
- 8) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerdeki veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?
- 9) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerde kullanılan işkoliklik ölçeklerine göre dağılımı nasıldır?
- 10) İşkoliklik alanında 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin sayfa sayılarına göre dağılımı nasıldır?

### 2.2. ARAŞTIRMA AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Bu çalışmada, 2015-2020 yılları arasında Dergipark (f=35), Sciendirect (f=11), Taylor and Francis (f=19), Springer Link (f=6), Sage (f=11) ve Wiley (f=5) veritabanlarında yayımlanan erişime açık makaleler yıllar, dergi isimleri, yazıldığı dil, yazar sayısı, değişken sayısı, anahtar kelime sayısı, kullanılan araştırma yöntemi, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler ve sayfa sayılarına göre içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Toplamda 87 adet erişime açık makaleye ulaşılmıştır. Bununla birlikte, 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin hangi yöne evrildiğini tespit edilebilecektir. Erişime kapalı makalelere erişilememesi bu çalışmanın bir kısıtı olmuştur.

### 2.3. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada tarama modeline dayalı içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizi, eğilimleri ve dokümanları incelemek üzere uygun bir tekniktir (Stemler, 2001). İçerik analizinde benzer veriler, kavramlar bir araya getirilir ve okuyucunun anlayacağı şekilde yorumlanır (Yıldırım, Şimşek, 2011).

Betimsel içerik analizi, belirli bir konuya odaklanarak, belirli konudaki çalışmaların eğilimlerinin ve araştırma sonuçlarının tanımlayıcı boyutta sistematik şekilde gerçekleştirilen çalışmalardır (Çalık ve Sözbilir, 2014). Sistematik, objektif olarak gösteren, olayları ölçümlemeye olanak sağlayan araştırma metodudur. Doküman analizi olarak da bilinmektedir. Veriyi anlamak için araştırmacıya imkan sağlamaktadır (Elo, Kyngas, 2007).

2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerde araştırmacı tarafından belirlenen kategorilerde incelenmiş ve veriler tablo haline getirilmiştir. Verilerin analizinde frekans ve yüzdeler hesaplamaları yapılmıştır.

İlk olarak "işkoliklik" kavramı ve kavramın İngilizcesi olan "workaholism" kelimeleri tarama ve seçim kriteri olarak belirlenmiştir. Sonrasında, makalelerin yıllara, dergi isimlerine, yazıldığı dile, yazar sayısı, çalışılan değişken sayısı, anahtar kelime sayısı, kullanılan araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler, sayfa sayısı olarak belirlenen kategorilerde araştırmacı tarafından bir havuz oluşturulmuştur. Daha sonrasında ise, hazırlanan makale havuzundaki temalara uygun şekilde bulgular ortaya konmuştur.

## 3. BULGULAR

İşkoliklik kavramı gerek yerli, gerekse yabancı literatürde ilgi gören kavramlardan biri olmuştur. 2015-2020 arasında yazılan makalelere erişmek üzere Dergipark, Sciendirect, Taylor and Francis, Springer Link, Sage, Wiley veritabanları taranmış, toplamda 87 adet makaleye ulaşılmıştır.

İşkoliklik ile ilgili 2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin yıllara göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, en çok makalenin 2016 yılında (22) yazıldığı görülmektedir. Daha sonra bu sırayı 2019 (17) yılı takip etmektedir.

**Tablo 1.**

Makalelerin Yayım Yılları	Sıklık	%
2015	10	12
2016	22	25
2017	8	9
2018	16	18
2019	17	20
2020	14	16
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>%100</b>

2015-2020 yılları arasında yazılan makalelerin dergi isimlerine göre dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo’da görüldüğü üzere, en çok makalenin “Personality and Individual Differences” (3) ve “Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations” (3) dergilerinde toplandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2.**

Makalelerin Yayımlandığı Dergi Adları	Sıklık
Personality and Individual Differences	3
Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations	3
Journal of Career Assessment	2
International Journal of Mental Health and Addiction	2
MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi	2
Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2
Anxiety, Stress, & Coping An International Journal	2
Journal of Psychology in Africa	2

Pratiques Psychologiques	2
Journal of Management	2
Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)	2
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KOSBED)	2
PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi	1
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
Turizm Akademik Dergisi	1
Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	1
Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi	1
Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi	1
Akademik İncelemeler Dergisi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi	1
Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)	1
<u>İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi</u>	1
Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi	1
Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi	1



e-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi	1
Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
İş'te Davranış Dergisi	1
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	1
Black Sea Journal of Public and Social Science Open Access Journal	1
Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi	1
International Journal of Arts & Social Studies (ASSTUDIES)	1
Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
İşletme Bilimi Dergisi	1
Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
Sağlık Akademisyenleri Dergisi	1
Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
Computers in Human Behavior	1
Journal of Health Psychology <sup>[1]</sup> <sub>SEP</sub>	1
European Sport Management Quarterly	1
Journal of Work and Organizational Psychology	1

Journal of Vocational Behavior	1
Human Resources Management Journal	1
Journal of Leisure Research	1
Journal of Health Psychology <sup>11</sup> <sub>SEP</sub>	1
Psychological Reports	1
Int.J. Behav. Med.	1
International Journal of Hospitality Management	1
Procedia - Social and Behavioral Sciences	1
Journal of Personality Assessment	1
The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families	1
Motivation and Emotional Journal	1
Journal of Applied Communication Research	1
Hum. Factors Man.	1
Int J Health Plann Mgmt	1
SAGE Open <sup>11</sup> <sub>SEP</sub>	1
Journal of Management, Spirituality & Religion	1
Professional School Counseling	1
Psychologie Française	1
Basic and Applied Social Psychology	1
Journal of Happiness Studies	1
European Journal of Work and Organizational Psychology	1

High Educ.	1
Higher Education Quarterly	1
Journal of Workplace Behavioral Health	1
Journal of Applied Behavioral Research	1
International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)	1
Organizational Psychology Review	1
Ethics & Behavior	1
The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied	1
Cogent Psychology	1

Tablo 3’de makalelerin yazıldığı dillere göre dağılımlarına yer verilmiştir. En çok makalenin İngilizce dilinde yazıldığı (51) tespit edilmiştir.

**Tablo 3.**

Makalelerin Yazıldığı Dile Göre Dağımlar	Sıklık	%
İngilizce	51	58
Türkçe	33	38
Fransızca	3	4
Total	87	100

Makalelerin yazar sayıları Tablo 4’te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, üç ve daha fazla yazarlı olan makalelerin (42) çoğunlukta olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.**

Makalelerin Yazar Sayıları	Sıklık	%
Tek Yazarlı	14	16
İki Yazarlı	31	36
Üç ve daha fazla yazar	42	48
Total	87	100

İşkoliklik alanında yazılan makalelerdeki değişken sayısı Tablo 5'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde, makalelerde üç değişken ve üzerinde (45) daha çok çalışmaya rastlanmıştır.

**Tablo 5.**

Makalelerde Çalışılan Değişken Sayısı	Sıklık	%
Tek Değişken	20	23
İki Değişken	22	25
Üç değişken ve fazlası	45	52
Total	87	100

Tablo 6'da makalelerde kullanılan anahtar kelime sayıları incelenmiştir. Makalelerin anahtar kelime sayıları incelendiğinde, iki ve yedi anahtar kelime arasında değiştiği tespit edilmiştir. En çok beş anahtar kelime sayılı makaleye (28) rastlanmıştır. Bunu sırasıyla, dört ve üç anahtar kelime sayısı izlemektedir.

**Tablo 6.**

Makalelerde Kullanılan Anahtar Kelime Sayısı	Sıklık	%
İki anahtar kelime	3	4
Üç anahtar kelime	22	25
Dört anahtar kelime	23	27
Beş anahtar kelime	28	32
Altı anahtar kelime	9	10
Yedi anahtar kelime	2	2
Total	87	100

İşkoliklik alanındaki makaleler kullanılan araştırma yöntemlerine göre sınıflandığında, nicel araştırma yöntemi (80) en çok kullanılan araştırma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 7).

**Tablo 7.**

Makalelerde Kullanılan Araştırma Yöntemi	Sıklık	%
Nicel	80	91
Teorik makale	3	4
Kavramsal model önerisi	3	4
Nitel	1	1

Total	87	100
-------	----	-----

Makalelerdeki veri toplama araçları Tablo 8'de verilmiştir. Makalelerdeki veri toplama araçları incelendiğinde, en çok kullanılan veri toplama aracı anket (76) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 8.**

Makalelerde Kullanılan Veri Toplama Araçları	Sıklık	%
Anket	76	86
Yarı yapılandırılmış görüşme formu	1	1
Kavramsal çerçeve	3	4
Meta analiz	3	4
Kavramsal model önerisi	3	4
Ölçek geliştirme	1	1
Total	87	100

Tablo 9 değerlendirildiğinde, işkoliklik alanındaki makalelerde en çok kullanılan ölçek, Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen DUWAS işkoliklik ölçeği (27) olarak tespit edilmiştir. Bu sırayı yine aynı yazarın kısaltılmış ifadeli DUWAS ölçeğinin izlediği belirlenmiştir.

**Tablo 9.**

Makalelerde Kullanılan İşkoliklik Ölçekleri	Sıklık	%
Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen DUWAS Ölçeği	27	31
Schaufeli vd. (2009) tarafından geliştirilen 10 soruluk DUWAS Ölçeği	13	15
Schaufeli, Taris ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen, Doğan ve Tel (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan DUWAS (Dutch Work Addiction Scale) İşkoliklik Ölçeği	10	11
Spence ve Robbins (1992) WORKBAT ölçeği	9	10
Aziz ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen ve Gülova ve arkadaşları tarafından (2014) adapte edilerek Türkçe'ye çevrilmiş olan 29 maddeden oluşan İşkoliklik Ölçeği	6	7

Burke, Koyuncu ve Fiksenbaum (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşkoliklik Envanteri (WorkBAT)	2	2
Teorik makale	3	4
Kavramsal model önerisi	3	4
Robinson (1999) Work Addiction Risk Test (WART) ölçeği	3	4
Meta analiz	2	2
Kullanılan Diğer Ölçekler	9	10
Total	87	100

İşkoliklik alanındaki makalelerin sayfa sayıları incelendiğinde, makalelerin en fazla 14-18 sayfa sayısı arasında (28) yazıldığı görülmüştür. Bu sonuç, dergilerde makale sayfa sayısına konulan kısıtlarla ilişkilendirilebilir (Tablo 10).

**Tablo 10.**

Makalelerin Sayfa Sayısı	Sıklık	%
4-8 sayfa	16	18
9-13 sayfa	18	21
14-18 sayfa	28	32
19-23 sayfa	13	15
24-28 sayfa	5	6
29-33 sayfa	3	3
34-38 sayfa	4	5
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işkoliklik konusunda 2015-2020 yılları arasında yılları arasında Dergipark, Sciendirect, Taylor and Francis, Springer Link, Sage ve Wiley veritabanlarında yayımlanan erişime açık makaleler çeşitli kategoriler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

İçerik analizi yöntemi kullanılarak son 5 yılda, çalışmaya dahil edilen makalelerin evrildiği yön tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışmaya dahil edilen veritabanlarında işkoliklik konusunda en çok 2016 yılında makale yayımlandığı tespit edilmiştir. 2020 yılında yazılan makale sayısına bakıldığında, henüz bitmeyen bir sene olduğu ve hali hazırda kabul bekleyen makalelerin de eklenebileceği düşünüldüğünde, bu sayının daha da artabileceği düşünülmektedir. İşkoliklik alanındaki makalelerin en çok "Personality and Individual Differences" ve "Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations" dergilerinde olduğu tespit edilmiştir. Makalelerin yazıldığı dile göre değerlendirme yapıldığında, makalelerin büyük çoğunluğunun İngilizce dilinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yabancı dildeki veritabanı sayısının sayıca fazla olması ve işkoliklik alanına yabancı literatürde daha fazla ilgi duyulmasıyla bağdaştırılabilir. Makalelerin daha çok üç ve daha fazla yazar sayısında olduğu saptanmıştır. Bu sonucun yabancı literatürdeki çalışmaların büyük çoğunlukla çok yazarlı olarak çalışılması kaynaklı olduğu düşünülmüştür. Buna ek olarak makalelerde üç değişken ve daha fazlasıyla çalışıldığı belirlenmiştir. İşkolikliğin başka değişkenlerle ilişkilendirilmesinin araştırmacılar tarafından ilgi çektiği görülmüştür. Anahtar kelime sayılarına göre incelendiğinde, en çok beş anahtar kelime sayılı makaleye rastlanmıştır. Bu durum, pek çok dergide 3 ila 5 anahtar kelime sayısının makale yayımlamak üzere zorunlu olmasıyla bağdaştırılabilir. Araştırma yöntemi olarak işkoliklik ile ilgili yazılan makalelerde daha çok nicel çalışmaların tercih edildiği, veri toplama aracı olarak anket yönteminden en çok faydalandığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, örgütsel davranış yazınındaki çalışmaların ağırlıklı olarak nicel yöntemler ile çalışılmasına bağlanabilir. Makalelerde en çok tercih edilen ölçek, Schaufeli (2006) DUWAS işkoliklik ölçeği olarak belirlenmiştir. Sayfa sayısı aralığı incelendiğinde ise, makalelerin sayfa sayısı aralığının 14-18 sayfa aralığında olduğu tespit edilmiştir.

An itibarıyla alanyazın incelendiğinde, işkoliklik konusunda içerik analizi ile ilgili makale inceleme çalışmalarına rastlanmamıştır. Bu bakımdan, çalışmanın özgün olduğu ve ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Andreassen, C. S., Pallesen, S. (2016). Workaholism: An Addiction to Work. *Neuropathology of Drug Addictions and Substance Misuse*, Volume 3. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-800634-4.00096-2>.
- Aziz, S., Zarnary, Z., Wuensch, K. (2018). The endless pursuit for self-validation through attainment: An examination of self-esteem in relation to workaholism. *Personality and Individual Differences*, 121, p. 74-79.
- Bella L. Galperin and Ronald J. Burke (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study. *Int. J. of Human Resource Management* 17 (2), p. 331-347.
- Clark, M. A., Lechok, A. M., Taylor, M. L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences*, 48, p.786-791.
- Çalık, M., Sözbilir, M. (2014). İçerik Analizinin Parametreleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39 (174), s. 33-38.
- Doğan, M. (2015). İşkoliklik. D. Küçükaltan, Ş. Tükeltürk, G.Ç. Gürkan (Ed), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1. Baskı) içinde (1-14). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dosaliyeva, D., Bayraktaroğlu, S. (2010). D.E.Özler (Ed), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1.Baskı) içinde (213-246). Bursa: Ekin Basımevi.
- Elo, S., Kyngas, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1):107-115.
- Gillet, N., Morin, A. J.S., Sandrina, E., Houle, S. A. (2018). Investigating the combined effects of workaholism and work engagement: A substantive-methodological synergy of variable-centered and person-centered methodologies. *Journal of Vocational Behavior*, 109, p. 54-72.
- Harpaz, I., Snir, R. (2003). Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations*, Volume 56(3), p. 291-319.
- Molino, M., Bakker, A.B., Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *ANXIETY, STRESS, & COPING* 29 (4), p. 400-414.
- Nie, Y., Sun, H. (2016). Why do workaholics experience depression? A study with Chinese University teachers. *Journal of Health Psychology* 21 (10), p. 2339-2346.

- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. (2014). İŞKOLİKLİK İLE İŞ YAŞAM DENGESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), s. 309-338.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 57 (2), p. 173-203.
- Shimazu, A., Demerouti, E., Bakker, A. B., Shimada, K., Kawakami, N. (2011). Workaholism and well-being among Japanese dual-earner couples: A spillover-crossover perspective. Social Science & Medicine, 73, p. 399-409.
- Shkoler, O., Rabenu, E., Tziner, A. (2017). The dimensionality of workaholism and its relations with internal and external factors. Journal of Work and Organizational Psychology, 33, p. 193-203.
- Stemler, S. (2001). An Overview of Content Analysis. Practical Assessment, Research & Evaluation, 7 (17), p. 1-6.
- Taris, W.T., Beek, I., Schaufeli, W.B. (2012). Demographic and occupational correlates of workaholism. Psychological Reports, 110 (2), p. 547-554.
- Tziner, A., Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. Journal of Work and Organizational Psychology, 24, p.65-74.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.





## Developing Pandemics Work Life Evaluation Scale: The Validity and Reliability Study

Merve Mamacı\*, Gül Alpar, Bülent Demir

İstanbul Kent University, Istanbul Police Children's Branch, İstanbul Kent University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 27.11.2020

Received in revised form: 05.12.2020

Accepted: 26.12.2020

*Key Words: Pandemics, Covid-19, worklife wellbeing, task self efficacy, work-life balance*

ORCID: 0000-0001-7882-3670,  
0000-0002-9451-1842, 0000-0001-  
6930-0798

Type of Article: Research Article

### ABSTRACT

**Objectives:** The aim of this study is to develop a measurement tool to understand individuals' work life assessments during the pandemic period

**Methods:** Total of 284 adults participated in the study (193 female, 91 male).

**Results:** Exploratory factor analyses has applied in order to determine the construct validity of the scale. After the exploratory factor analysis, the scale included 18 items and three factors. These factors were labeled as "worklife wellbeing", work-family conflict, and family work conflict. The Cronbach alpha coefficient for the whole scale was found to be .91, worklife wellbeing .95, work-family conflict .87 and family-work conflict .72. The findings of the study revealed that the scale was a valid and reliable instrument for worklife evaluations during pandemics.

**Originality:** Can be used for assessing the pandemic period business life in Turkey is an original work. This scale is an original study which can be useful for understanding work life during pandemic period in Turkey.

## Pandemi İş Yaşamı Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Merve Mamacı, Gül Alpar, Bülent Demir

İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul Emniyet Çocuk Şube Müdürlüğü, İstanbul Kent Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihi:

Başvuru: 27.11.2020

Revizyon: 05.12.2020

Kabul: 26.12.2020

*Anahtar Kelimeler: Pandemi, Covid-19, iş yaşamı iyi oluşu, görev yeterliliği, iş-özel yaşam dengesi*

ORCID: 0000-0001-7882-3670,  
0000-0002-9451-1842, 0000-0001-  
6930-0798

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmanın amacı pandemi döneminde bireylerin iş yaşamı değerlendirmelerini anlamaya yönelik ölçme aracı geliştirmektir.

**Yöntem:** Araştırmaya 284 aktif çalışma yaşamı olan birey katılmıştır (193 kadın, 91 erkek).

**Sonuçlar:** Ölçeğin yapı geçerliğinin sınanması için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin 18 madde ve 3 alt boyuttan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; "iş yaşamı iyi oluş", "İAK" (iş rollerinin aile rollerine karışması) ve "AİK" (aile rollerinin iş rollerine karışması) olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin tamamı için Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .91 iken, iş yaşamı iyi oluş için .95, İAK için .87 ve AİK için .72 olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda geliştirilen ölçeğin pandemi dönemi iş yaşamı değerlendirmelerini geçerli ve güvenilir şekilde ölçtüğü ortaya çıkmıştır.

**Özgün Değer:** Türkiye'de pandemi döneminde iş yaşamını değerlendirmeye yönelik kullanılabilecek özgün bir çalışmadır.

\* Corresponding author. E-mail address: merve.mamaci@kent.edu.tr, gulalpar@gmail.com, bulent.demir@kent.edu.tr, Alıntı: Mamacı, M. Alpar, G. & Demir, B. (2020). Pandemi İş Yaşamı Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2), 114-124. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.832347>

## 1. GİRİŞ

Aralık 2019'da Çin – Vuhan kentinde ortaya çıktığı belirtilen ve SARS- CoV-2 olarak adlandırılan yeni bir virüs türüne bağlı olarak 19 Kasım 2020 tarihi itibarıyla tüm dünyada 55.928.327 insanın bu virüsten etkilendiği ve 1.344.003 kişinin ölümünün gerçekleştiği belirtilmektedir (WHO, 2020). Yeni bir virüs türü olduğu ifade edilen SARS- CoV-2'nin dünyada olduğu gibi ülkemizde de çeşitli etkileri beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu etkilerden biri de Dünya Sağlık Örgütü tarafından tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Pandemi ilan edilmesi ve sosyal yaşamda çeşitli kısıtlamaların uygulanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Global bir felaket olarak değerlendirilebilecek pandemi, ülkelerin sağlık, sosyal ve ekonomik durumlarını etkilemektedir. Ekonomik ve sosyal bir değer olan iş gücü de aynı şekilde pandemi sürecinden etkilenmektedir. Türkiye'de pandemi dönemi çerçevesinde çalışan kişilerin iş yaşam değerlendirmelerini anlamının alan yazına zenginlik katacağı ve gelecek yıllar için Türkiye'deki iş yaşamını iyileştirme anlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yeni bir virüs türü olan SARS- CoV-2, Türkiye'de ilk olarak 11 Mart 2020 tarihinde açıklanmış ve bu bildirden sonra günden güne vaka sayılarında artış olduğu yetkili merciler tarafından ifade edilmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi ilk vakanın Türkiye'de gözlemlenmesiyle birlikte acil ve hayati önlemler alınarak toplum sağlığını korumaya yönelik müdahaleler gündeme alınmıştır. Alınan önlemler arasında okulların, üniversitelerin geçici süreyle uzaktan eğitime geçirilmesi, belirli aralıklarla sokağa çıkma yasaklarının uygulanması ve sosyal yaşamda kısıtlamaların getirilmesi yer almaktadır. Ayrıca, maske kullanımı ve sosyal mesafeyi korumaya yönelik önlemler bu dönemde ağırlıklı olarak hayata geçirilmiştir. Alınan önlemler, virüsün insandan insana bulaşma riskini azaltmak için faydalı olmuştur ve virüsle ilgili kesin bir tedavinin olmayışı sosyal izolasyonun hayata geçirilmesini zorunlu kılmıştır.

Pandemi döneminde sosyal izolasyon sağlama amaçlı kısıtlı sosyal yaşam tarzı vesilesiyle iş yapış stilleri ve çalışanların iş yaşamları da çeşitli değişikliklere maruz kalmıştır. Her ne kadar bazı sektörlerde ve iş kollarında uzaktan çalışma, çalışanlar ve işverenler tarafından uygun görülmüş ve kolaylıkla evden (yarı zamanlı, dönüşümlü, tam zamanlı olacak şekilde) çalışmaya geçilmiş olsa da bu avantajın her sektör ve iş için geçerli olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Dijital ortamda çalışmaya elverişli olmayan iş sektörleri ve bu sektörlerdeki meslek erbapları ülkedeki işleyişin ve devamlılığın sağlanması için özverili bir tutumla uyulması gereken hijyen önlemlerine dikkat ederek iş yaşamlarını pandemi öncesinde olduğu gibi devam ettirmişlerdir. Bu anlamda pandemi döneminde çalışanların sektörel ve mesleki farklılıklarla çalışma yaşamlarında değişiklikler meydana geldiği düşünülmektedir. Bu sebepten, bu çalışmada aktif çalışma yaşamı olan kişilerin pandemi sürecinde iş yaşamlarındaki görev özyeterliliği, iş-özel yaşam dengesi ve çalışma yaşamı iyi oluşu değerlendirmelerinin incelenmesi ve konuyla ilgili ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

**Görev Özyeterliliği:** Belirtildiği üzere bu değişikliklerin başında çalışanların dijital ve uzaktan çalışma şekline geçmiş olması dikkat çekmektedir. İş yapış şeklinin online, dijital ortam üzerinden yapılmaya başlanması ülkemiz için büyük ölçüde yenilikçi bir iş yapış modelidir. Aktif çalışma yaşamı olan bireylerin bir kısmı pandemi öncesi tam zamanlı ya da yarı zamanlı olarak uzaktan çalışmaya alışkın olsalar da pandemi sürecinde alınan önlemler ile çalışanların büyük bir kesiminin dijital çalışmaya yeni tanıştığı söylenebilir. Türkiye'de aktif çalışma yaşamı olan kişilerin büyük bir kısmı daha önce dijital çalışma deneyimleri olmasa da dijital çalışma yaşamına geçmeleri zorunlu hale gelmişlerdir. Bu geçiş, çalışma yaşamı olan bireylerin çalışma yaşamlarını güvenlik altına alma ve aynı zamanda toplum sağlığını koruma anlamında fayda sağlamıştır. Gerçekleştirilen bu ölçek geliştirme çalışması çerçevesinde, dijital çalışmaya geçiş ve çalışan kişilerin mesleklerine dair görevlerini yapabileceklerine yönelik inançları arasındaki ilişkiyi incelemenin önemli olduğu düşünülmüştür. Bu sebepten Pandemi dönemi iş yaşamını bireysel düzeyde ölçen PİYAD Ölçeği ilk alt boyut olarak görev özyeterliliği de eklenmiştir.

Psikolojik sermaye kavramının alt boyutu olan özyeterlilik, ilk kez Bandura tarafından öne sürülen Sosyal Bilişsel Teori ile tanınmıştır. Bandura'ya göre (1977) özyeterlilik; bireylerin çeşitli durumlarda başa çıkabilmek için göstermeleri gereken davranışlarda ne kadar başarılı olacaklarına dair inancı temsil etmektedir. Bireyler özyeterlilik düzeylerinin düşük olduğunu görevlerde kendilerini görevlerden çekmektedirler ve özyeterliliklerinin yüksek olduğunu konularla ilgilenme eğilimleri artmaktadır. Kişinin özyeterlilik inancı ile motivasyon seviyesi ve performans başarıları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır (Bandura, 2001). Bunun yanı sıra; çeşitli araştırmalar özyeterlilik ve iyi oluş arasında güçlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Borgogni, Dello-Russo, Miraglia ve Vecchione, 2013; Pisanti ve ark., 2015; Shakespeare-Finch, Rees, ve Armstrong, 2014). Bu bilgilerden yola çıkarak bireylerin pandemi döneminde görev özyeterliliklerini anlamak bu zor iş yaşamı sürecindeki performansı / başarıyı yordama anlamında yardımcı olabilecektir.

**İş-Özel Yaşam Dengesi:** İş-özel yaşam dengesi alan yazında sıklıkla incelenen ve farklı yazarlar tarafından farklı tanımlarla ifade edilen bir kavramdır. Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964) iş-özel yaşam dengesini iş-aile çatışması ekseninde değerlendirmektedir. Buna göre; iki veya daha fazla baskı yaratan yaşam alanının aynı anda ortaya çıkarak bireyin uyum sürecini güçleştirilmesi iş-özel yaşam dengesizliği olarak ele almaktadır. Clark' a göre (2000) iş yaşam dengesi oldukça düşük düzey rol

çatışması yaşayarak çalışan bireyin iş ve aile yaşamında tatmin duygusu hissetmesi ve işlevsel olması anlamına gelmektedir. Hill, Hawkins, Ferris ve Weitzman' a göre (2001) bireyler iş-özel yaşam dengelerini; işin, kişisel ve ailevi sorumluluklarının duygusal, davranışsal ve zamansal açıdan aynı anda dengeleyebileceği ölçüde elde edilebileceklerini öne sürmektedir.

İş-özel yaşam dengesi kavramı iş ve aile konularıyla işlenmektedir (Aycan, Kanungo, Mendonca, ss. 255). Tahmin edileceği üzere insanlar yaşamlarını sürdürürlerken çeşitli çevrelerde farklı rollere sahip olurlar. Yaşamın herhangi bir alanında üstlenilen rol ve diğer alanlarla üstlenilen rollerin birbirleriyle ilişkili olduğu, zaman zaman bu rollerin birbirleriyle uyum içinde hareket ettiği, ancak bazen de roller arası çatışma yaşandığı belirtilmektedir. Böylesine bir çatışma durumunda yaşam alanındaki bir rolün diğer rolün işlevselliğini bozmaktadır. Rollerin birbirleriyle uyumsuz hale gelmesi ve herhangi bir rolün işlevini kaybetmeye başlaması durumunda rol çatışması gerçekleşir (Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007).

İş özel yaşam dengesi, iş rollerinin aile rollerine karışması (İAK) ve aile rollerinin iş rollerine karışması (AİK) olarak iki farklı boyutta değerlendirilmektedir (Aycan, Kanungo, Mendonca, ss. 255).

Pandemi sürecinde alınan önlemlerle birlikte evden çalışmaya başlandığı ve buna bağlı olarak dijital iş yapış modeline uyum sağlamaya çalışan kişiler için çalışma ekosisteminin değiştiği rahatlıkla söylenebilir. Şöyle ki; bu kişiler pandemi öncesi döneme göre evlerinde daha fazla zaman geçirmeye başlamışlardır. Buna bağlı pandemi döneminde aile içinde çok fazla rol yüklenmesi, aile içi çatışma, aile içindeki rollerin belirsizleşmesi ve aile içi stres kaynaklarının oluşu gibi durumlardan kaynaklı AİK olabileceği düşünülebilir. Ayrıca mesai saatlerinin esnemesi, iş yüklemesinin fazlalaşması, iş rollerinin belirsizleşmesi İAK ile ilişkilendirilebilir.

İş-özel yaşam dengesi toplumsal, örgütsel ve bireysel açıdan önem taşımaktadır. Bundan dolayı bireylerin değişen koşullarda iş yaşam dengesi değerlendirilmelerinin araştırılmasının değerli olduğu düşünülmektedir. Son dönemde karşılaşılan pandemi nedeniyle bireylerin iş-yaşam dengeleri hakkındaki algılarının değişiklik göstermiş olabileceği düşünülmektedir. Bu sebepten geliştirilen ölçeğin ikinci alt boyutu olarak bireylerin iş-yaşam dengeleri hakkındaki algılarının tespit edilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışmada iş- yaşam dengesinin hem İAK hem de AİK çerçevesinde ölçülmesi hedeflenmiştir.

İşe Dair İyi Oluş: Seligman ve Csikszentmihalyi' ye göre (2000) Pozitif Psikoloji iyi oluşu sadece olumsuz psikolojik durumun olmaması değil, bundan çok daha fazla bir kavram olarak değerlendirmektedir. Her ne kadar farklı yazarlar iyi oluşla ilgili farklı tanımlamalar yapsalar da alan yazında genel olarak iki ortak görüş bulunmaktadır. Bunlar; (a) *hedonik iyi oluş* ve (b) *eudaimonik iyi oluş* (Grinde, 2012).

Hedonik yaklaşıma göre iyi oluş, olumlu duygulanım yaratacak deneyimleri elde etme ve doyuma ulaşmamış hazları doyurma ile elde edilebilir (Fredrickson, 2001; Kahneman, 1999). İyi oluşun yüksek düzeyde oluşu, hazların doyumunu ve haz veren anların frekansıyla ilişkilidir (Fredrickson, 2004).

Eudaimonik görüş ise iyi oluşu hedonik yaklaşımdan farklı olarak çoğunlukla kişisel gelişim ve yaşama yüklenilen anlam amaç, özerklik, rekabet, kendini belirleme, farkındalık, kendini kabul etme, kişinin otantik haliyle yaşaması, değerler, yaşamla ahenk içerisinde olma ve dış çevreye bağlanma ile ilişkilendirilmektedir (Delle Fave, Massimini ve Bassi, 2011; Baumeister ve Vohs, 2002; Huta ve Ryan, 2010; Ryan ve Deci, 2000).

Peterson, Park ve Seligman (2005) ve Seligman (2002) eudaimonia'yı bireysel ve biricik olan erdemlerin iyi işler yapılabilmesi için tanımlanması, geliştirilmesi ve kullanılması olarak değerlendirmişlerdir.

Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde iyi oluşla ilgili yapılan araştırmaların çoğaldığı ve iyi oluşun birden fazla boyutla değerlendirildiği görülmektedir (Pozo, Sarriá ve Brioso, 2014; MacLeod ve Moore, 2000; Ryff, 1989; Wissing ve Van Eeden, 2002).

İyi oluşu birden fazla boyutla anlamaya yardımcı olan ve hedonik ve eudaimonik öğelerini kapsayan PERMA modeli (Seligman, 2011) beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; (P) *positive feelings*; olumlu duygular (E) *engagement*; bağlanma, (R) *relationships*; ilişkiler, (M) *meaning*; anlam, (A) *accomplishment*; başarıdır. Bireyin yaşamdaki iyi oluşunun bir parçası olabileceği düşünülerek PERMA modeli bu çalışmada iş yaşamında iyi oluşu ölçmek için değerlendirilmiştir. PERMA-TR Ölçeği maddelerinden (Demirci, Ekşi, Dinçer ve Kardaş, 2017) PERMA'yı temsil edebilecek maddeler iş yaşamındaki iyi oluşu ölçme hedefi gözetilerek ölçek geliştirme aşamasında tekrar düzenlenerek kullanılmıştır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırmanın örnekleme yaşları 20-70 arasında değişen (yaş ort=37.42; ss=11.074) N=284 olmak üzere, 193 kadın (yaş ort=35.82; ss=9.858), 91 erkek (yaş ort=40.80; ss=12.698) katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve seçkisiz olarak atanmışlardır. Katılımcıların yaş, toplam iş deneyimleri ve şimdiki işlerinde toplam çalışma sürelerine ilişkin ortalamalar Tablo 1'de izlenebilir.

**Tablo 1: Katılımcıların yaş, toplam iş deneyimi ve şimdiki işlerinde toplam çalışma süresi ortalamaları**

	Cinsiyet	N	ORT	SS
Yaş	Kadın	193	35.82	9.859
	Erkek	91	40.80	12.698
	Toplam	284	37.42	11.074
Toplam iş deneyimi / yıl	Kadın	193	14.08	9.404
	Erkek	91	18.23	11.796
	Toplam	284	15.40	10.393
Şimdiki işte toplam çalışma süresi / yıl	Kadın	193	5.25	4.612
	Erkek	91	8.03	8.071
	Toplam	284	6.14	6.069

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeler Tablo 2'de izlenebilir.

**Tablo 2: Katılımcıların demografik özellikleri bakımından frekans dağılımları ve yüzdeleri**

Demografik Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	193	68.0
	Erkek	91	32.0
İlişki Durumu	Bekar	105	37.0
	Evli	126	44.4
	Partneri var beraber yaşamıyor	44	15.5
	Partneri var beraber yaşıyor	9	3.2
Çocuk	Var	121	42.6
	Yok	163	57.4
Eğitim Durumu	Önlisans ve altı	66	22.9
	Lisans	100	35.2
	Yüksek Lisans	91	32.0
	Doktora	27	9.5
Yaşadığı Şehir	İstanbul	222	78.2
	İzmir	10	3.5
	Ankara	11	3.9
	Diğer	41	14.4
Yaşadığı Bölge	Marmara	244	85.9
	Ege	10	3.5
	Akdeniz	7	2.5
	Karadeniz	4	1.4
	İç Anadolu	13	4.6
	Doğu Anadolu	3	1.1
	Güneydoğu Anadolu	3	1.1
Uzmanlık	Var	168	59.2
	Yok	116	40.8
İş Yerinin	Sahibi / Ortağı	49	17.3
	Çalışanı	235	82.7
Çalışma Durumu	Yarı zamanlı	23	8.1

	Tam zamanlı	261	91.9
Çalıştığı Kurum	Kamu	41	14.4
	Özel	243	85.6
Evde başka aktif çalışma yaşamı olan	Var	179	63.0
	Yok	105	37.0
Toplam		284	100.0

Katılımcıların pandemi sürecinde iş yaşamlarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeler Tablo 3'te izlenebilir.

**Tablo 3: Katılımcıların pandemi sürecinde iş yaşamlarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeler**

Pandemi Süreci	Kategoriler	n	%
Pandemi öncesi iş yaşamı	Evden çalışıyordum	5	1.8
	Hem evden hem iş yerinden çalışıyordum	27	9.5
	İş yerine giderek çalışıyordum	252	88.7
Pandemi sürecinde iş yaşamı	Son dönemde tamamen evden çalışmaya başladım	100	35.2
	Zaman zaman evden, zaman zaman iş yerinde çalışıyorum	31	10.9
	İş yerine gitmeye devam ediyorum, evden çalışmıyorum	112	39.4
	İş yerine bazı günler gidiyorum, evden çalışmıyorum	17	6.0
	Pandemi sürecinde iş kaybım olmaksızın, zorunlu ücretsiz izne ayrıldım	12	4.2
	Pandemi sürecinde işe devam edip edemeyeceğim belli olmaksızın işten çıkarıldım	12	4.2
Pandemi sürecinde işe gitmek için kullanılan araç	Yürüyerek	45	15.8
	Toplu taşıma	64	22.5
	Kendi aracıyla	108	38.0
	Diğer	67	23.6
Pandemi sürecinde aktif görevine yönelik motivasyon	Azaldı	123	43.3
	Yükseldi	33	11.6
	Herhangi bir değişiklik olmadı	128	45.1
Pandemi sürecinde kuruma yönelik duygu	Olumsuz duygularım azaldı	4	1.4
	Olumsuz duygularım fazlaştı	52	18.3
	Olumlu duygularım azaldı	33	11.6
	Olumlu duygularım fazlaştı	42	14.8
	Duygumda eskisine göre farklılık olmadı	153	53.9
Toplam		284	100.0

Katılımcıların Covid-19 teşhislerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 4'te izlenebilir.

**Tablo 4: Katılımcıların Covid-19 teşhislerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeler**

Covid-19 Teşhisi	Kategoriler	n	%
Yakın çevresinde Covid-19 teşhisi alan	Var	81	28.5
	Yok	203	71.5
Kendisi Covid-19 teşhisi aldı mı?	Evet	11	3.9
	Hayır	219	77.1
	Bilmiyorum, geçirmiş olabileceğimi düşünüyorum	54	19.0
Toplam		284	100.0

### 3.2. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS v.21 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. PİYAD Ölçeğinin geçerlik güvenirlik analizlerine geçilmeden önce ölçekten alınan toplam puanlarla ölçekteki maddeler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve  $r < .20$  altında kalan madde bulunmadığından ölçekteki tüm maddeler açımlayıcı faktör analizinde tabi tutulmuştur. En düşük faktör yükü .300 kabul edilerek, ölçekteki 18 maddenin tamamı verimax rotasyonlu temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur.

### 3.3. Ölçeğin Geliştirilmesi:

PİYAD Ölçeğini geliştirme aşaması öncesinde alan yazın incelenmiş ve iş yaşamı değerlendirme konusu detaylı bir şekilde gözden geçirilmiştir. Pandemi sürecinde bireylerin iş yaşamları ve iş yaşam değerlendirmeleri üzerinde etkili olan faktörlerden yola çıkarak görev özyeterliliği, işe dair iyi oluş ve iş-özel yaşam dengesi boyutlarını kapsayan ifadeler yazılmıştır. Toplamda 40 maddelik havuz oluşturulmuş ve 40 maddelik deneme formu Psikolog ve Örgütsel Davranış uzman görüşleri alınarak gözden geçirilmiş ve düzeltmeler yapılarak toplamda 18 madde olacak şekilde revize edilmiştir. PİYAD Ölçeği "benim için hiç uygun değil" ve "benim için çok uygun" arasında değişen dokuzlu Likert tipinde cevaplandırılan ve bireylerin iş yaşamları ile ilgili algılarını ölçmeyi hedefleyen bir ölçektir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları:

Hastane Anksiyete ve Depresyon Ölçeği (HAD): HAD Ölçeği'nin orijinali Zigmond ve Snaith (1983) tarafından geliştirilmiştir ve Türkiye normlarına uyarlanması Aydemir, Güvenir, Küey ve Kültür (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe'ye uyarlanması yapılan HAD Ölçeği, bireylerde var olan anksiyete ve depresyon düzeylerini ölçmeye yönelik 14 maddeden ve iki alt boyuttan (anksiyete ve depresyon) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler dördümlü Likert tipi derecelendirmeye cevaplanmaktadır. Ölçeğin anksiyete için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .85 ve depresyon için ise .77 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .87, anksiyete için .81, depresyon için ise .76 olarak bulunmuştur.

Genel Özyeterlilik Ölçeği: Genel Özyeterlilik Ölçeği'nin orijinal formu Sherer ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye uyarlanması Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Genel Özyeterlilik Ölçeği, bireylerin genel özyeterlilik seviyelerini ölçmeyi hedeflemektedir. 17 sorudan oluşan ölçeğin üç alt boyutu (başlama, yılmama, Sürdürme Çabası-Israr) bulunmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipi derecelendirmeye cevaplanmaktadır. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .80 olarak bulunmuştur. Sherer ve arkadaşları (1982) ölçeğin bir bütün halinde değerlendirilmesinin uygun olduğunu belirtmektedir. Bu sebepten bu çalışmada Genel Özyeterlilik Ölçeği toplam puan üzerinden değerlendirilmesine karar verilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık .88 olarak bulunmuştur.

PERMA-TR Ölçeği: PERMA Ölçeği Butler ve Kern (2015, 2016) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçe'ye Demirci, Ekşi, Dinçer ve Kardaş (2017) tarafından uyarlanmıştır. PERMA-TR Ölçeği, Martin Seligman'ın iyi oluş ile ilgili beş boyutlu (olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam ve başarı) modelini ölçmeyi hedeflemektedir. Ölçek 15 sorudan oluşmaktadır ve ayrıca sekiz dolgu maddesi bulunmaktadır. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .83, olumlu duygular için .85, bağlanma için .77, ilişkiler için .70, anlam için .61, başarı için .67, olumsuz duygular için .67 ve sağlık için .84 olarak hesaplanmıştır. Puanlama sistemi ise 0 - 'hiç, hiçbir zaman, çok kötü' ve 10 - 'tamamen, her zaman, mükemmel' temsil edecek şekilde 11'li Likert tipidir. PERMA puanını belirlemek için Butler ve Kern (2015, 2016) 15 maddenin toplamına 'genel iyi oluş' dolgu maddesinin de eklenmesini önermektedir. Bundan dolayı bu çalışmada PERMA puanı hesaplanırken, 'genel iyi oluş' dolgu maddesi de PERMA puanı hesaplamasına dahil edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık .92 olarak hesaplanmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Madde Analizi

Faktör analizine geçmeden önce ölçekteki ifadelerin madde toplam puanı ile korelasyonlarının .20'nin altında olup olmadığının belirlenmesi için Spearman korelasyon analizi yürütülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayılarının  $r = .490$  (madde 16) ile  $r = .720$  (madde 8) arasında değiştiği tespit edilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5: Madde Toplam Puanı ile Maddeler Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi Bulguları**

m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9
.630**	.646**	.622**	.673**	.636**	.666**	.689**	.720**	.672**
m10	m11	m12	m13	m14	m15	m16	m17	m18
.699**	.631**	.613**	.646**	.598**	.565**	.490**	.587**	.522**

## 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde PİYAD Ölçeğinin 18 maddesinin hepsi verimax rotasyonlu temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur (KMO=.923; Bartlett Testi<sub>(153)</sub>=3702.221, p<.001). Analiz sonucunda varyansın % 68.877'sini açıklayan, 18 maddeli ve öz değeri 1'in üzerinde üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6: PİYAD Ölçeğine Uygulanan Verimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi Bulguları**

		F1	F2	F3
<i>Öz değer: 8.661; Açıklanan Varyans: %48.118</i>				
m6	6. Çalışmalarımı daha da yoğunlaştırırım.	.858		
m7	7. Dikkatimi işim üzerinde toplayabilirim	.844		
m8	8. Yaptığım işle ilgili genel olarak olumlu bir ruh halim var.	.837		
m4	4. Hedeflerime ulaşına kadar çalışmaya devam ederim.	.831		
m2	2. Görevimi her zaman en doğru olacak şekilde tamamlayabilirim	.829		
m3	3. Yapılacak işlerimi beklenmedik ve acil durumlarla karşılaşsam bile yönetebilirim.	.821		
m5	5. İşimi yapmak için her türlü bilgiyi edinirim.	.809		
m13	13. Bu dönemde kendimi yaptığım işte başarılı görüyorum	.782		
m9	9. Hali hazırda iş yaşamımda olumlu ilişkilerimin devam ettiğini söyleyebilirim	.767		
m11	11. Çalışırken kendimi işe kaptırıp zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum	.764		
m10	10. Genel olarak iş yaşamımdan memnunum	.755		
m1	1. Bu dönemde yapmam gereken şeyleri zamanında yapabilirim ve yetiştirebilirim	.746		
m12	12. İşimi anlamlı buluyorum	.746		
<i>Öz değer: 2.704; Açıklanan Varyans: %15.021</i>				
m15*	15. Yaptığım işten dolayı kişisel yaşamımı kaçırdığımı düşünüyorum		.908	
m14*	14. Yaptığım iş özel hayatımı olumsuz etkiliyor		.889	
m16*	16. İşim ve özel yaşamım arasındaki denge kurmak için çok fazla çaba sarf ediyorum.		.872	
<i>Öz değer: 1.033; Açıklanan Varyans: %5.737</i>				
m18*	18. Özel yaşamım iş yaşamımı olumsuz etkiliyor			.877
m17*	17. Özel yaşamımdan bir süre de olsa kopup kendimi işe veremiyorum			.875

\*Ters Maddeler

## 4.3. İç Tutarlık

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında kalan 18 ifadenin ve faktör dağılımlarının iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. İç tutarlık analizi sonucunda madde toplamı için  $\alpha=.912$ ; F1 için  $\alpha=.951$ ; F2 için  $\alpha=.874$  ve F3 için  $.726$  olarak hesaplanmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7: PİYAD Ölçeğinin İç Tutarlık Analizi Bulguları**

Faktör	Cronbach Alpha	Madde Sayısı	Madde No
F1: İşle ilgili görev özyeterliliği ve iş yaşamı iyi oluş	.951	13	1-13
F2: İş yaşamının özel yaşama etkisi	.874	3	14, 15, 16
F3: Özel yaşamın iş yaşamına etkisi	.726	2	17, 18
Toplam Madde	.912	18	

#### 4.4. Ölçüt Geçerliliği

Ölçeğin ölçüt geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla ölçekten alınan puanlar ile Hastane Anksiyete ve Depresyon Ölçeği, PERMA ve Genel Özyeterlilik Ölçeğinden alınan puanlar arasında Spearman korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 8).

**Tablo 8. PİYAD Ölçeği ile Hastane Anksiyete ve Depresyon Ölçeği, PERMA ve Genel Özyeterlilik Ölçeğinden Alınan Puanlar Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi Bulguları**

	PİYAD TOPLAM	PİYAD F1	PİYAD F2	PİYAD F3
Anksiyete	-.395**	-.306**	-.345**	-.265**
Depresyon	-.422**	-.318**	-.351**	-.333**
PERMA	.611**	.640**	.271**	.284**
Olumlu Duygular	.490**	.486**	.273**	.249**
Bağlanma	.574**	.623**	.221**	.263**
Olumlu ilişkiler	.421**	.406**	.246**	.213**
Anlam	.504**	.552**	.203**	.212**
Başarı	.599**	.651**	.215**	.293**
Genel Özyeterlilik	.504**	.565**	.155**	.225**

\*p<.05; \*\*p<.01

PİYAD Ölçeğinden alınan toplam puanlarla Anksiyete ( $r=-.395$ ;  $p=.000$ ) ve Depresyon ( $r=-.422$ ;  $p=.000$ ) puanları arasında negatif yönde anlamlı; PERMA ( $r=.611$ ;  $p=.000$ ), Olumlu Duygular ( $r=.490$ ;  $p=.000$ ), Bağlanma ( $r=.574$ ;  $p=.000$ ), Olumlu ilişkiler ( $r=.421$ ;  $p=.000$ ), Anlam ( $r=.504$ ;  $p=.000$ ), Başarı ( $r=.599$ ;  $p=.000$ ) ve Genel Özyeterlilik ( $r=.504$ ;  $p=.000$ ) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

PİYAD Ölçeği F1'den alınan toplam puanlarla Anksiyete ( $r=-.306$ ;  $p=.000$ ) ve Depresyon ( $r=-.318$ ;  $p=.000$ ) puanları arasında negatif yönde anlamlı; PERMA ( $r=.640$ ;  $p=.000$ ), Olumlu Duygular ( $r=.486$ ;  $p=.000$ ), Bağlanma ( $r=.623$ ;  $p=.000$ ), Olumlu ilişkiler ( $r=.406$ ;  $p=.000$ ), Anlam ( $r=.552$ ;  $p=.000$ ), Başarı ( $r=.651$ ;  $p=.000$ ) ve Genel Özyeterlilik ( $r=.565$ ;  $p=.000$ ) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

PİYAD Ölçeği F2'den alınan toplam puanlarla Anksiyete ( $r=-.345$ ;  $p=.000$ ) ve Depresyon ( $r=-.351$ ;  $p=.000$ ) puanları arasında negatif yönde anlamlı; PERMA ( $r=.271$ ;  $p=.000$ ), Olumlu Duygular ( $r=.273$ ;  $p=.000$ ), Bağlanma ( $r=.221$ ;  $p=.000$ ), Olumlu ilişkiler ( $r=.246$ ;  $p=.000$ ), Anlam ( $r=.203$ ;  $p=.001$ ), Başarı ( $r=.215$ ;  $p=.000$ ) ve Genel Özyeterlilik ( $r=.155$ ;  $p=.009$ ) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

PİYAD Ölçeği F3'den alınan toplam puanlarla Anksiyete ( $r=-.265$ ;  $p=.000$ ) ve Depresyon ( $r=-.333$ ;  $p=.000$ ) puanları arasında negatif yönde anlamlı; PERMA ( $r=.284$ ;  $p=.000$ ), Olumlu Duygular ( $r=.249$ ;  $p=.000$ ), Bağlanma ( $r=.263$ ;  $p=.000$ ), Olumlu ilişkiler ( $r=.213$ ;  $p=.000$ ), Anlam ( $r=.212$ ;  $p=.000$ ), Başarı ( $r=.293$ ;  $p=.000$ ) ve Genel Özyeterlilik ( $r=.225$ ;  $p=.001$ ) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

#### 4.5. Ayırt Edicilik

PİYAD Ölçeğinin ayırt ediciliğini belirlemek amacıyla %27'lik alt-üst grup karşılaştırması yapılmıştır. Ölçekten elde edilen puanlara göre belirlenen %27'lik alt grup ve %27'lik üst grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile hesaplanmıştır (Tablo 9).

**Tablo 9. PİYAD Ölçeği Alt-Üst Grup Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Örneklem t testi Bulguları**

Gruplar	N	ORT	SS	t	p
%27'lik alt grup	76	96.57	18.341	-23.678	.000
%27'lik üst grup	76	148.95	5.962		

T testi sonucunda PİYAD Ölçeğinin %27'lik alt grup ortalamaları ile %27'lik üst grup ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $t=-23.678$ ;  $p=.000$ ). Bu bulguyla, PİYAD Ölçeğinden yüksek puan alanlarla ölçekten düşük puan alanların ayırt edilebileceği söylenebilir.



## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçları PİYAD Ölçeğinin pandemi döneminde aktif çalışma yaşamı olan bireylerin iş yaşamlarını değerlendirmelerini anlama açısından geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

PİYAD Ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci alt boyutu; İş Yaşamı İyi Oluş ve Görev Özyeterliliği'dir. Bu alt boyutun adı; *İş Yaşamı İyi Oluşu* olarak isimlendirilmiştir. Başlangıçta ayrı faktörler olarak varsayılan bu iki faktörün bir araya gelmesi iş yaşamında iyi oluşun ve görev özyeterliliğinin arasındaki ilişkiden kaynaklanıyor olabilir. Örneğin PERMA alt boyutlarından "başarı" özyeterlilikle yakından ilişkilidir. Performansın öncüllerinden olan özyeterliliğin (Bandura, 2001) aynı zamanda bireyin iyi oluşuyla da pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Borgogni, Dello-Russo, Miraglia ve Vecchione, 2013; Pisanti ve ark., 2015; Shakespeare-Finch, Rees, ve Armstrong, 2014). *İş Yaşam İyi Oluşu* maddeleri (1-13) düz kodlanmaktadır.

Araştırma sonuçlarında iş-özel yaşam dengesi 2 faktörlü bir yapı ortaya koymuştur. Buna göre; PİYAD ölçeğinin ikinci alt boyutu İAK (iş rollerinin aile rollerine karışması) ve üçüncü boyutu AİK (Aile rollerinin iş rollerine karışması) olarak karşımıza çıkmaktadır. İAK maddeleri (14-15-16) ve AİK maddeleri (17-18) ters kodlanmaktadır. İAK ve AİK maddelerinin bundan sonraki çalışmalarda ifade biçiminin, kavramların daha kolay ifade edilmesi bakımından tersine çevrilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Buna göre, ölçekte "Yaptığım iş özel hayatımı olumsuz etkiliyor" ifadesi yerine "Yaptığım iş özel hayatımı olumsuz etkilemiyor"; "Yaptığım işten dolayı kişisel yaşamımı kaçırdığımı düşünüyorum" ifadesi yerine "Yaptığım işten dolayı kişisel yaşamımı kaçırdığımı düşünmüyorum"; "İşim ve özel yaşamım arasındaki denge kurmak için çok fazla çaba sarf ediyorum" ifadesi yerine "İşim ve özel yaşamım arasındaki denge kurmak için çok fazla çaba sarf etmem gerekmiyor"; "Özel yaşamımdan bir süre de olsa kopup kendimi işe veremiyorum" ifadesi yerine "Özel yaşamımdan bir süre de olsa kopup kendimi işe vermekte zorlanmıyorum"; "Özel yaşamım iş yaşamımı olumsuz etkiliyor" ifadesi yerine "Özel yaşamım iş yaşamımı olumsuz etkilemiyor" ifadelerinin kullanılması uygun bulunmuştur.

PİYAD Ölçeğinin ölçüt geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla ölçeğin toplam puanı ve alt boyutlarının puanları diğer ölçeklerle olan korelasyonları incelendiğinde HAD Ölçeği alt boyutları olan Depresyon ve Anksiyete ile anlamlı negatif yönde, PERMA Ölçeği ve Genel Özyeterlilik Ölçeği ile anlamlı pozitif yönde ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu nedenle PİYAD Ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Küresel SARS- CoV-2 pandemi döneminde gerçekleştirilen bu araştırma kesitsel bir çalışma (cross sectional study) olarak isimlendirilebilir. Veriler 13 Mart 2020 – 30 Mayıs 2020 arasında toplanmıştır. Küresel bir sağlık krizi olan pandemi döneminde beklenilenden daha az sayıda veriye ulaşılmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalarda yüksek sayıda verinin kullanılması doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına vesile olacaktır.

Kesitsel çalışmalarda birden çok değişken aynı anda karşılaştırılabilir de değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinden bahsedilemediği hatırlanmalıdır. Kesitsel çalışmalarda katılımcıların duygu, düşünce ve davranışlarının zaman içindeki değişimi incelenememektedir. Buradan yola çıkarak Pandemi öncesi ve sonrası bireylerin düşünce, duygu ve davranışları arasındaki farklar diğer araştırmalarda incelenmeye değerdir.

Katılımcılardan alınan yanıtlar, anket yöntemi ile elde edildiği için verilerin katılımcıların doldurdukları ölçeklerle sınırlı olduğu düşünülebilir. Veriler niceliksel özellik taşımaktadır. Bu durum, incelenen konuların derinlemesine analiz edilmesi açısından engel teşkil edebilir. Bu anlamda Pandemi ve iş yaşamı arasındaki ilişkinin derinlemesine incelenmesi açısından SARS- CoV-2 Pandemi dönemi ile ilgili kalitatif araştırmalara ihtiyaç olduğunu söylenebilir.

Araştırmadaki örneklem grubu kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling method) yöntemi elde edilmiştir. Bu yöntemin, örneklemin genel nüfusu temsil kabiliyetini düşürebileceği dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, PİYAD Ölçeği pandemi döneminde aktif çalışma yaşamında olan bireylerin iş yaşamı iyi oluşlarının, iş rollerinin aile karışmasının ve aile rollerinin iş yaşamına karışmasının değerlendirilmesinde geçerli ve güvenilir bir araçtır. Bu ölçüm aracı, olası pandemi durumlarında çalışma yaşamının değerlendirilebilmesini kolaylaştırabilecek nitelikte bir ölçektir ve çok uzun olmaması nedeniyle de avantajlı bir ölçek olabileceği söylenebilir.

**KAYNAKÇA**

- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz S. (2007). *Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*. İzmir: Sistem Yayıncılık
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonca, M. (2014). *Kültürlerarası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Aydemir, Ö., Güvenir, T., Kuey, L. ve Kültür, S. (1997). Hastane anksiyete ve depresyon ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 8(4), 280-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Baumeister, R. F. ve Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. S. J. Lopez ve C. R. Synder (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 608-618) içinde. New York: Oxford University Press.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., Miraglia, M., ve Vecchione, M. (2013). The role of self- efficacy and job satisfaction on absences from work. *European Review of Applied Psychology*, 63(3), 129-136.
- Butler, J. ve Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A newtheory of work/family balance. *Human Relations*. 53(6), 747-770.
- Delle Fave, A., Massimini, F., ve Bassi, M. (2011). Hedonism and eudaimonism in positive psychology. A. Delle Fave (Ed.), *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures: Social Empowerment through Personal Growth* (Vol. 2, s. 3-18) içinde. New York: Springer.
- Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D. ve Kardaş, S. (2017). Beş boyutlu iyi oluş modeli: PERMA Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirliği. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5(1), 60-77.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1378.
- Grinde, B. (2012). *The Biology of Happiness*. New York: Springer.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. ve Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive effect of job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Huta, V., ve Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. D. Kahneman, E. Diener, ve N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (s. 3-25) içinde. New York: Sage.
- Kern, M. L., Waters, L., Adler, A., ve White, M. (2015). A multifaceted approach to measuring wellbeing in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10, 262-271.
- MacLeod, A.K., ve Moore, R. (2000). Positive thinking revisited: positive cognitions, well-being and mental health. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 7, 1-10.
- Peterson, C., Park, N., ve Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41.
- Pisanti, R., Van der Doef, M., Maes, S., Lombardo, C., Lazzari, D., ve Violani, C. (2015). Occupational coping self-efficacy explains distress and well-being in nurses beyond psychosocial job characteristics. *Frontiers in Psychology*, 6, 66-78.
- Pozo, P., Sarriá, E. ve Brioso, A. (2014). Family quality of life and psychological well-being in parents of children with autism spectrum disorders: A double ABCX model. *Journal of Intellectual Disability Research*, 58, 442-458.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- Ryff, C.D. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: new directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioural Development*, 12, 35-55.
- Seligman, M. E. P ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: NY: Free Press.
- Seligman M. E. P. (2011). *Flourish*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Shakespeare-Finch, J., Rees, A., ve Armstrong, D. (2014). Social support, self-efficacy, trauma, and well-being in emergency medical dispatchers. *Social Indicators Research*, 123(2), 549-565.
- Sherer, M., Maddux, J. E, Mercandante, B., Prentice-Dunn, S, Jacobs, B. ve Rogers, R. W. (1982). The Self Efficacy Scale: construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- WHO (2020). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Erişim tarihi: 20 Kasım 2020, <https://covid19.who.int/>
- Wissing, M.P. ve Van Eeden, C. (2002). Empirical clarification of the nature of psychological well-being. *South African Journal of Psychology*, 32, 32-44.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010) Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-308.
- Zigmond, A. S. ve Snaith, R. P. (1983). The Hospital Anxiety and Depression Scale. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 67(6), 361-370.