

İŞ VE İNSAN  
DERGİSİ  
JOURNAL OF HUMAN  
AND WORK

E-ISSN 2148-967X

Cilt:8 Sayı:2

Vol:8 No:2



# **İş ve İnsan Dergisi**

*The Journal of Human and Work*

<b>Cilt   Volume: 8</b>	<b>Sayı   Issue: 2</b>	<b>Ekim   October 2021</b>
-------------------------	------------------------	----------------------------

**e-ISSN 2148-967X**

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

## Dergi Yönetimi | *Journal Management*

### *İş ve İnsan Dergisi* *The Journal of Human and Work*

**Kurucu ve Sahibi | *Founder and Owner***  
Prof. Dr. Faruk Şahin

**Editör | *Editor***  
Doç. Dr. Onur Köksal, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

**Yayın Kurulu | *Editorial Board***  
Prof. Dr. Harun Uçak, *Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi*

#### **Editör Kurulu | *Editorial Board***

Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, Başkent Üniversitesi	Prof. Dr. Ünsal Sığı, Ostim Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, İstanbul Üniversitesi	Doç. Dr. Aykut Göksel, Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Akif Tabak, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	Doç. Dr. Aysun Kanbur, Kastamonu Üniversitesi
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, Erciyes Üniversitesi	Doç. Dr. Bekir Eşitti, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Faruk Şahin, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Doç. Dr. Bora Yıldız, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Çetin, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	Doç. Dr. Derya Atlay Işık, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, İstanbul Teknik Üniversitesi	Doç. Dr. Engin Kanbur, Kastamonu Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Şeşen, Lefke Avrupa Üniversitesi	Doç. Dr. Hakkı Aktaş, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. H. Canan Sümer, Özyeğin Üniversitesi	Doç. Dr. İdil Işık, İstanbul Bilgi Üniversitesi
Prof. Dr. H. Nejat Basım, Başkent Üniversitesi	Doç. Dr. Murat Güler, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Sani Mert, Antalya Bilim Üniversitesi	Dr. Öğr. Ü. Hande Karadağ, MEF Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi	Dr. Öğr. Ü. Onur Akbulut, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Robert D. Costigan, St. John Fisher Business School	Dr. Öğr. Ü. Şenay Karakuş Uysal, Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Selen Doğan, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	

**Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant***  
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ali Çelebi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*  
Arş. Gör. Fatma Gül Karaçelebi, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*

**Yönetim Yeri ve Adresi | *Executive Office***  
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Merkez Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bor Yolu Üzeri  
51240 Merkez, Niğde, Türkiye  
Tel: +903882252015

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

## Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

*The journal is listed / abstracted in*

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

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

### İletişim Bilgileri Contact Information

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Merkez Yerleşkesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bor Yolu Üzeri 51240 Merkez, Niğde, Türkiye

Tel : +903882252015

E-posta : okoks@ohu.edu.tr (Editör | Editor)  
macelebi@kmu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)  
fkaracelebi@ohu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

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

## İçindekiler | *Table of Contents*

<b>Başlık   Title</b> <b>Yazar/lar   Author/s</b>	<b>Sayfa   Pages</b>
Multilevel Identification Sources as Predictors of Deviant Workplace Behaviors ( <i>İş yeri Sapma Davranışının Yordayıcısı Olarak Çok Düzeyli Özdeşleşme Kaynakları</i> ) Esra Aydın & H. Nejat Basım	139-152
İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması ..... ( <i>Intrinsic and Extrinsic Motivation Scale: A Validity and Reliability Study</i> ) Fatih Çetin & Muhammet Ali Çelebi	153-167
Çalışmaya Tutkunluğun İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma..... ( <i>An Investigation on Textile Sector Employees' to Determine the Effect of Work Engagement on Job and Life Satisfaction</i> ) Çiğdem Bekiroğlu & Şükran Sırkıntıoğlu Yıldırım	169-184
İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü..... ( <i>The Mediation Role of Psychological Contract Violation on the Effect of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior</i> ) Selen Doğan & Fatma Gül Karaçelebi	185-193
Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri..... ( <i>Perception, Resources and Effects of Merit Violation of Public Employees</i> ) Feride Yılmaz & Ayşehan Çakıcı	195-208
İşyerinde Kıskanma ve Kıskanılma: Ölçek Uyarlama ve Ölçüt Bağımlı Geçerliliği..... ( <i>Feeling Envious and Being Envied in Workplace: Scale Adaptation and Criterion Related Validity</i> ) Meral Elçi, İrge Şener, Melisa Erdilek Karabay & Halil Erman	209-224
İş Zanaatkarlığının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi..... ( <i>The Moderating Effect of Perceived Overqualification on the Relationship Between Job Crafting and Contextual Performance</i> ) Bora Yıldız, Ömer Gizlier & Mustafa Bekmezci	225-237
Bir Kadının Topuk Sesleri: Cam Tavan Sendromu Yönüyle Bir Film Analizi..... ( <i>Heel Sounds of a Woman: A Film Analysis from the Perspective of Glass Ceiling Syndrome</i> ) Selin Çavuşoğlu	239-255
İş Biçimlendirme (Job Crafting) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması..... ( <i>Adaptation of The Job Crafting Scale Into Turkish</i> ) Fatih Çetin, Gamze Güner Kibaroğlu & H. Nejat Basım	257-271



Research Article

## Multilevel Identification Sources as Predictors of Deviant Workplace Behaviors<sup>a</sup>

İş Yeri Sapma Davranışının Yordayıcısı Olarak Çok Düzeyli Özdeşleşme Kaynakları

Esra Aydın<sup>b</sup>, H. Nejat Basım<sup>c</sup>

### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Organizational Identification,  
Relational Identification,  
Occupational Identification,  
Negative Deviant Workplace Behavior,  
Positive Deviant Workplace Behavior.

**Article history:**  
Received 17 February 2021  
Received in revised form  
14 April 2021  
Accepted 14 April 2021

### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Örgütsel Özdeşleşme,  
İlişkisel Özdeşleşme,  
Mesleki Özdeşleşme,  
Olumsuz İş Yeri Sapma Davranışı,  
Olumlu İş Yeri Sapma Davranışı.

**Tarihler :**  
Geliş 17 Şubat 2021  
Düzeltilme Geliş  
14 Nisan 2021  
Kabul 14 Nisan 2021

### ABSTRACT

The purpose of the study is to explore the effects of multilevel identification sources on negative and positive deviant workplace behavior within the theoretical framework of social exchange and social identity theories. Data were collected from a survey of 425 participants working in different sectors in Turkey. Structural equation modeling was used to test the research model. Results showed that organizational identification is negatively associated with negative deviant workplace behavior and positively associated with positive deviant workplace behavior. In addition, it was found that organizational identification is more related to the organizational dimension of negative and positive deviant workplace behavior; on the other hand, relational identification is more related to the interpersonal dimension of negative and positive deviant workplace behavior within the target similarity model. However, no significant relationship between occupational identification and negative deviant workplace behavior was found.

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, çok düzeyli özdeşleşme kaynaklarının olumsuz ve olumlu iş yeri sapma davranışı üzerindeki etkisini sosyal mübadele ve sosyal kimlik kuramları çerçevesinde incelemektir. Veriler, Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan 425 katılımcıdan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel özdeşleşmenin olumsuz iş yeri sapma davranışı ile olumsuz yönde ve olumlu iş yeri sapma davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ek olarak, hedef benzerliği modeli kapsamında örgütsel özdeşleşmenin olumsuz ve olumlu iş yeri sapma davranışının örgütsel boyutuyla; ilişkisel özdeşleşmenin ise olumsuz ve olumlu iş yeri sapma davranışının kişiler arası boyutuyla daha ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak, mesleki özdeşleşme ile olumsuz iş yeri sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

<sup>a</sup> This study was produced from the first author’s PhD thesis titled “The role of identity salience in the relationship between identification sources and deviant workplace behaviors” conducted under the supervision of Prof. Dr. H. Nejat Basım in 2018.

<sup>b</sup> Corresponding Author, Assist. Professor, İzmir Democracy University, Vocational School, Department of Banking and Insurance, E-mail: esra.aydin@idu.edu.tr, İzmir, ORCID: 0000-0003-3302-7691

<sup>c</sup> Prof. Dr., Baskent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, E-mail: nbasim@baskent.edu.tr, Ankara, ORCID: 0000-0002-2605-9962

## 1. INTRODUCTION

In today's organizations, deviant workplace behavior is considered as a crucial factor in measuring and evaluating employee effectiveness as well as work performance (Vardi and Wiener, 1996). Deviant workplace behavior, which draws attention of researchers because it is a frequently encountered behavior pattern in organizations (Berry, Ones, & Sackett, 2007), includes the behaviors that are displayed to the whole organization or to the members of organization and that can be positively or negatively caused by the violation of organizational norms (Mertens, Recker, Kohlborn, & Kummer, 2016).

Negative deviant workplace behavior is defined as destructive and damaging behavior towards the organization or its employees (Robinson and Bennett, 1995). These behaviors such as absenteeism, deliberate mistakes, slowing down work, unauthorized use of workplace materials, aggression, disobedience, insult, harassment, sabotage, gossip, blame, theft and lying violate organizational norms and harm the organization and its members (Spector and Fox, 2002). Negative deviant workplace behavior can lead to financial losses, such as poor organizational reputation, loss of customers, and extremely high turnover (Appelbaum et al., 2005; Holtz and Harold, 2013). In addition to financial losses, some psychological effects such as extreme stress levels, anxiety disorder, depression, negative moods, anger, and emotional fatigue can be experienced by individuals who are the target of deviant behavior (Aquino, Douglas, & Martinko, 2004; Wu and Hu, 2009).

All these negative results indicate that negative deviant workplace behavior is a highly undesirable type of behavior for organizations. For this reason, organizations should be aware of the factors that cause negative deviant workplace behavior and investigate which attitudes and behaviors reduce the tendency to display these kind of deviant behaviors (Vadera, Pratt, & Mishra, 2013). For this purpose, this study firstly aims to investigate the effects of multilevel sources of identification on negative deviant behavior since identification increases job satisfaction, motivation, and loyalty levels of employees (Adler and Adler, 1988; Alpander, 1990) and it could be evaluated as having a great potential to combat with negative deviant workplace behavior. Identification, which reduces uncertainty by meeting individuals' need for self-esteem and belonging (Ashforth and Mael, 1989; Pratt, 1998), encourages employees to exhibit behaviors in line

with the goals and interests of the organization (Pratt, 2000). At this point, identification is expected to reduce the tendency of negative deviant behavior.

Previous studies have mainly focused on organizational identification (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Riketta, 2005) and ignored other sources of identification such as relational and occupational identification in organizational context (Ashforth, Joshi, Anand, & O'Leary-Kelly, 2013). In this study, deviant workplace behavior is examined by considering not only organizational identification but also relational and occupational identification sources. With this purpose, this study contributes to organizational behavior literature since the sources of identification are mostly examined independently of each other and it creates a gap in the literature (Sluss and Ashforth, 2008).

Second purpose of the study is to investigate the effect of multilevel identification sources on positive deviant behavior in organizations. Deviant workplace behavior cannot always be destructive. These kinds of deviant behaviors, which is defined as positive deviant workplace behaviors, still include deviance from the important norms of the organization but the purpose of them is to contribute to the well-being of the organization and/or its employees (Galperin, 2002; 2003). It may include behaviors such as noncompliance with dysfunctional directives to facilitate organizational goals or breaking the rules to perform the job better (Galperin, 2012). Previous studies have shown that positive deviant workplace behavior has positive consequences such as organizational change and growth (Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Jetten and Hornsey, 2014), a better level of group performance (Vadera et al., 2013), and better self-efficacy roles (Galperin, 2012). Since it is associated with positive outcomes in organizational context, more studies are needed to explore the concept itself and its antecedents (Dahling and Gutworth, 2017). For this purpose, this study secondly aims to investigate the antecedent role of identification sources on positive deviant workplace behavior.

Dahling and Gutworth (2017) emphasized that the relationship between identification and positive deviant workplace behavior is quite interesting but not clear enough. Some studies found positive relationship between them (Li and Sun, 2015; Mellahi, Budhwar, & Li, 2010; Olkkonen and Lipponen, 2006), while some studies revealed negative relationship or did not find any relationship between two variables (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Sims and Keenan, 1998; Zhou and George, 2001). The inconsistency of these findings creates theoretical and empirical

uncertainty and raises the following research question: Do individuals who identify themselves with their organizations violate organizational norms, even for good intentions? To answer this question, it is necessary to identify the relationship between organizational sources of identification and positive deviant workplace behavior.

To sum up, this study has two main purposes which aim to examine the effects of different sources of identification on positive and negative deviant workplace behavior with a holistic view. To explore these relationships, social exchange theory, social identity theory and the target similarity model were used.

## 2. THEORETICAL BACKGROUND

Social exchange theory presents a powerful theoretical explanation to understand the relationship between identification sources and both negative and positive deviant workplace behavior. Social exchange is defined as long-term exchanges that arise based on interactions and relationships between actors for the benefit of both sides (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Gouldner (1960) emphasized the norm of reciprocity in social exchange. He stated that maintaining the mutual benefit exchange between two or more parties and bilateral satisfaction are based on the norm of reciprocity. In other words, actors create and maintain their social exchange relationships within the scope of the norm of reciprocity which is based on diadic exchange. The norm of reciprocity also brings about the obligation. This obligation is a response to the benefit provided by others (Gouldner, 1960).

The nature of the exchanges examined in the scope of traditional social exchange theory has been expanded with current studies and new model proposals have been made to the theory with various studies. There are several features that contemporary models of social exchange agree on with respect to the theory. Cropanzano, Anthony, Daniels and Hall (2017, p. 2) revealed these features as follows: “(1) an actor’s initial treatment toward a target individual, (2) a target’s reciprocal responses (both attitudinal and behavior) to the action, and (3) relationship formation”. These features are accepted in most contemporary social exchange approaches. When the features are examined, firstly there should be an actor that initiates social exchange and a target individual or structure towards which the action is directed. The important point here is that the initiating action of the actor is positive or negative (Eisenberger,

Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004). Indeed, the dynamics of the initiating action will determine whether the response given by the target audience will be positive or negative, and the resulting social exchange relationship will follow in the specified direction (Cropanzano et al., 2017). This process determines the quality of the social exchange relationship that occurs (Cropanzano et al., 2017). In other words, the quality of a positive social exchange relationship is high, while the quality of a negative social exchange relationship is low. Trust, leader-member exchange, commitment, and identification are important attitudes that show the quality of the social exchange relationship (Cropanzano et al., 2017; Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007). Since there is a perception of a social bond between the parties making the social exchange, it allows the relationships to be long-term (Sahlins, 1972). In addition, when individuals think that the social exchange relationship will take place fairly, they tend to respond positively by trusting the other party (Blau, 1964).

Social identification provides trust in the source of identification (Kramer, Brewer, & Hanna, 1996). Therefore, high identification in the scope of social exchange causes positive and beneficial responses to the other party. According to theoretical explanations, it might be expected that high identification will lead to positive and high-quality social exchanges and low identification will result in negative and low-quality social exchanges. In line with social exchange theory, this study examines the relationship between identification sources and deviant workplace behavior.

## 3. HYPOTHESES DEVELOPMENT

### 3.1. Organizational identification and deviant workplace behaviors

Based on social identity theory, the concept of organizational identification is defined as the identification of self with the perceptions of oneness with and belongingness to the organization (Ashforth et al., 2013). In other words, individuals classify and identify their selves in terms of organizational membership. When individuals have a perception of identification, they develop more positive perceptions of the element they identify with (Ashforth, 2016). In this context, it is expected that employees who define themselves strongly with the organization do their jobs better and achieve more goals. This is because individuals perceive the organization as part of their collective selves and want to serve more for this perceived whole. For individuals with high identification levels, hard work and good performance are the



tools to achieve a sense of accomplishment; because hard work and good performance are perceived as the methods of self-realization (Ellemers, Dyck, Hinkle, & Jacobs, 2000). Accordingly, organizational identification encourages employees to exhibit beneficial behaviors for their organizations. In other words, high level of organizational identification enables behaviors that benefit the organization. This situation can be supported by the basic discourses of the social exchange theory explained above. As a matter of fact, it is known that a positive social exchange that starts positively according to the social exchange theory enables positive and high-quality relationships (Hekman, Bigley, Steensma, & Hereford, 2009). High-quality social exchange relationships cause attitudes and behaviors that are beneficial for the organization (Lavelle et al., 2009). In addition, in the social exchange relationship, individuals tend to avoid exhibiting negative behaviors towards actors whom they feel relationally close to (Hornsey, Oppes, & Svensson, 2002). On the other hand, for individuals with a low level of identification who do not see and perceive the organization as part of their identity, the well-being or interest of the organization may not be very important, and this may have an initiating effect on some low-quality and negative relationships. Accordingly, it is expected that organizational identification will have a negative effect on the negative deviant workplace behavior. From this point on, the following hypothesis is proposed:

**H<sub>1</sub>:** Organizational identification is negatively associated with negative deviant workplace behavior.

Based on social exchange theory, it is possible to associate organizational identification with the positive deviant workplace behavior that occurs with the violation of organizational norms for honorable intention and an attempt to help the organization (Galperin, 2012). Individuals with high organizational identification make organizational goals compatible with their own goals by integrating them (Ashforth and Mael, 1989). In other words, with the organizational identification process, individuals perceive organizational goals as their own goals and try to contribute to them. Although it includes deviations from organizational norms, positive deviant workplace behavior is also exhibited to contribute to the well-being of the organization or its employees (Galperin, 2003). It could be expected that individuals who identify themselves with the organization will exhibit positive attitudes and behaviors for the organization. In this context, it is contended that organizational identification and positive deviant

workplace behavior will have a positive relationship. Therefore, the following hypothesis is proposed:

**H<sub>2</sub>:** Organizational identification is positively associated with positive deviant workplace behavior.

### 3.2. Organizational, Relational Identification and the Dimensions of Deviant Workplace Behaviors

Both negative and positive deviant workplace behaviors consist of a two-dimensional structure - organizational and interpersonal dimensions-accepted in the relevant literature (Bennett and Robinson, 2000; Galperin, 2012). The organizational dimension of negative deviant workplace behavior is defined as the behaviors that are displayed towards the organization and threaten the well-being of the organization, while the interpersonal dimension refers to negative behaviors that harm employees of the organization (Bennett and Robinson, 2000). The organizational dimension of positive deviant workplace behavior is considered as a deviation from various organizational norms for the well-being and development of the organization, while the interpersonal dimension includes behaviors such as disobedience to manager's directives to improve organizational processes or reporting misconduct to ensure positive organizational change (Bodankin and Tziner, 2009; Galperin and Burke, 2006; Kura, Shamsudin, & Chauhan, 2016). Accordingly, it is understood that deviant workplace behavior could be exhibited to different targets as organization or its employees.

Organizational and relational identification emerge based on different reference sources (Ashforth, 2016; Sluss and Ashforth; 2008). According to Ashforth, Schinoff and Rogers (2016), individuals can identify themselves with their one-to-one relationships based on the role interactions such as subordinate-manager role relationship or with the organization based on the social identities. In other words, the reference sources of organizational and relational identification are distinct, and it creates differences in attitudes and behaviors in organizations.

To associate organizational and relational identification with negative and positive deviant workplace behaviors, the target similarity model, which is one of the contemporary social exchange approaches, can be used. It is a very essential model in terms of better understanding and explaining the connections between employees' perceptions, relationships, and behaviors (Cropanzano et al., 2017). The target similarity model developed by

Lavelle and colleagues (2007) posits that employees' social exchange relationships differ according to the target they refer to. These reference targets can be organization, immediate supervisor, etc. (Lavelle, Rupp, Manegold, & Thornton, 2015). These targets are important to determine who the attitudes and behaviors will be directed to (Lavelle et al., 2009). Based on the target similarity model, it is suggested that organizational identification will be more likely related to the organizational dimension of negative and positive deviant workplace behavior. Therefore, the following hypotheses are proposed:

**H3:** Organizational identification will be more likely and negatively related to organizational dimension of negative deviant workplace behavior than the interpersonal dimension.

**H4:** Organizational identification will be more likely and positively related to organizational dimension of positive deviant workplace behavior than the interpersonal dimension.

Relational identification is a phenomenon that strengthens empathy and good feelings towards other individuals, contributes to an individual's in-role and extra-role job performance (Ashforth and Sluss, 2006). Relational identification includes the self-definitions based on one's role-related relationship such as between a supervisor and his or her direct reports (Sluss and Ashforth, 2008; Walumbwa and Hartnell, 2011). Especially, the subordinate-manager role relationship is one of the most influential sources of relational identification (Sluss and Ashforth, 2008). Since these role relationships help to define the self of the individual, it can be expected that individuals with high relational identification have a positive and beneficial attitude towards their managers. From this point of view, it is contended that employees with high relational identification have less tendency to exhibit negative deviant behavior not to harm the work relationships. Additionally, based on the target similarity model, relational identification is expected to be more likely related to interpersonal dimension of negative deviant workplace behavior than the organizational dimension. Therefore, the following hypothesis is proposed:

**H5:** Relational identification will be more likely and negatively related to interpersonal dimension of negative deviant workplace behavior than the organizational dimension.

The interpersonal dimension of positive deviant workplace behavior brings about conflict with the manager or colleagues for the benefit of the

organization (Spreitzer and Doneson, 2005). In order to improve organizational processes, activities such as disobedience to the manager's instructions or notifying misconduct constitute the interpersonal dimension of positive deviant workplace behavior (Bodankin and Tziner, 2009; Kura et al., 2016). Interpersonal positive deviant behaviors may sometimes be unwelcomed by other organization members and cause discomfort (Spreitzer and Doneson, 2005). In this context, positive deviant workplace behavior can be destructive or disruptive to work relationships (Galperin, 2012). This situation can be explained by the low level of relational identification of individuals. As a matter of fact, individuals with low relational identification do not realize their self-definitions on the basis of their role relations, and when they exhibit positive deviant behavior, they may ignore the harm they cause to the relationships. As a result, individuals with low relational identification are expected to exhibit positive deviant workplace behavior. Additionally, based on the target similarity model, relational identification is expected to be more likely related to interpersonal dimension of positive deviant workplace behavior than the organizational dimension. At this point, the following hypothesis is proposed:

**H6:** Relational identification will be more likely and negatively related to interpersonal dimension of positive deviant workplace behavior than the organizational dimension.

### 3.3. Occupational Identification and Negative Deviant Workplace Behavior

Another source of identification considered within the context of the organization is occupational identification. Occupational identification emerges as a result of the internalization of the repetitive tasks, values, goals, beliefs, stereotypes, knowledge, skills and abilities of an occupation as a collective structure (Ashforth et al., 2013). Thus, individuals make their self-definitions with their occupational identities (Mael and Ashforth, 1992).

In occupational identification, individuals define selves with their occupation, while in organizational identification, individuals make self-identification with their organizations. Ashforth and Johnson (2001) stated that the occupation is a much more important resource than the organization in terms of self-definition in the workplace. The reason for this is that the relationship with a specific occupation is more durable, continuous, portable, close, distinguished, and robust than a relationship with a specific organization (Ashforth and Johnson, 2001; Ashforth et al., 2013). Therefore, individuals activate their occupational identity more than

organizational identity. Moreover, organizations and occupations are competitive groups which cause conflicts between the goals and values of them (Freidson, 2001; Mael and Ashforth, 1992). While the main objectives of organizations are effectiveness, productivity and profitability, the main purpose of the occupations is to provide high quality service without experiencing cost and income concerns (Freidson, 2001). These differences between the two groups complicate the effects of organizational and occupational identification according to Pratt and Foreman (2000).

The similarity with the source identified is crucial in social identification (Jetten, Spears, & Manstead, 1997). For this reason, the perception of distinction and "other group" classification cause more negative and unreliable interpretations (Turner, 1984). From this point of view, it could be expected that the perception of individuals, who identify their self with their occupations, will be more negative towards their organizations. At the same time, the perception of organizations and occupational groups as competing groups based on different goals and values may carry this situation even further. As a matter of fact, Hekman and colleagues (2009) stated that based on social group differences, individuals with occupational identification will perceive more relational distance towards the organization and its employees. It is evaluated that perceived relational distance and negative attitudes may pave the way for negative deviant behavior. At this point, it is expected occupational identification is positively related to negative deviant workplace behavior. Therefore, the following hypothesis is proposed:

**H7:** Occupational identification is positively associated with negative deviant workplace behavior.

## 4. RESEARCH METHODOLOGY

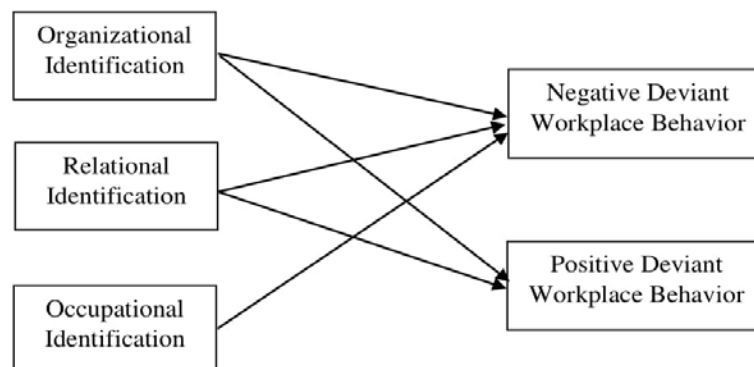
### 4.1. Sample and Data Collection

The sample of this study consists of 425 employees working in different sectors such as education, finance, air transportation and tourism in Turkey. Participants were reached by convenience sampling method. Survey method was adopted to collect the data and online questionnaire form was used as the instrument. Participants were informed about the objective of the research and the participation was expressed as voluntary and anonymous. Initially 600 questionnaires were sent via mail and a total of 425 responses were obtained. The response rate is 70.83% of the questionnaires. To provide a better insight into the sample, respondent demographic information was presented in Table I.

### 4.2. Measurement

To test the research model, the questionnaire was formed with five scales: organizational identification, relational identification with the supervisor, occupational identification, negative deviant workplace behavior and positive deviant workplace behavior. Since positive deviant workplace behavior and relational identification with the supervisor scales were not translated into Turkish before this study, the translation process (first translation from English to Turkish and then back translated to English by experts) was conducted as suggested by Brislin (1976). The other scales' Turkish versions had been validated before the current study.

**Organizational identification scale:** To measure organizational identification, the scale developed by Mael and Ashforth (1992) and adapted to Turkish by Tüzün (2006) was used. Respondents were asked to choose, on a 5-point Likert scale, their degree of



**Figure 1:** Research Model

**Table 1:** Demographics of Respondents

<i>Demographics</i>	<i>Items</i>	<i>Percent (%)</i>
<i>Gender</i>	Male	46.4
	Female	53.6
<i>Age</i>	20–29	23.7
	30–39	37.4
	40–49	26.6
	50 and above	12.3
<i>Education</i>	High school	9.2
	2 year college	6.8
	Bachelor's degree	54.1
	Master's degree	23.3
<i>Work experience</i>	Doctorate degree	6.6
	0-2 years	7.2
	2-5 years	14.3
	5-10 years	24.4
	>10 years	54.1

agreement or disagreement with the items (1= strongly disagree, 5= strongly agree). The original scale contains 6 items. Sample items include “I am very interested in what others think about my organization” and “This organization’s successes are my successes”. Cronbach’s  $\alpha$  for this scale in the present study was 0.75. To test the construct validity and to evaluate how well the data fit the measurement model, confirmatory factor analysis (CFA) was conducted. Based on CFA results, one item was omitted from scale and the original one factor construct of the scale was found with good and acceptable fit indices ( $\chi^2/df= 4.48$ , CFI= 0.97, RMSEA= 0.07,  $p<0.000$ ).

**Relational identification with the supervisor scale:** Since the subordinate-manager role relationship is one of the most influential sources of relational identification (Sluss and Ashforth, 2008), “Relational Identification with the Supervisor Scale” developed by Walumbwa and Hartnell (2011) was used to measure relational identification. It was adapted to Turkish in this study by following the translation procedures suggested by Brislin (1976). Respondents were asked to choose, on a 7-point Likert scale, their degree of agreement or disagreement with the items (1= strongly disagree, 7= strongly agree). The original scale contains 10 items. Sample items include “When someone criticizes my supervisor, it feels like an insult to me” and “I am interested in what others think about my supervisor”. In this study, Cronbach’s  $\alpha$  for the scale was 0.91. To test the construct validity and to evaluate how well the data fit the measurement model, CFA was conducted. Based on CFA results, one item was omitted from scale and then one factor construct was obtained with good and acceptable fit indices ( $\chi^2/df= 3.79$ , CFI= 0.98, RMSEA= 0.08,  $p<0.000$ ).

**Occupational identification scale:** To measure the occupational identification, the scale developed by Mael and Ashforth (1992) was used. The organizational identification scale was adapted and translated to Turkish by Kırkbeşoğlu and Tüzün (2009) by replacing the word “organization” with the word “occupation”. Respondents were asked to choose, on a 5-point Likert scale, their degree of agreement or disagreement with the items (1= strongly disagree, 5= strongly agree). The original scale contains 6 items. Sample items include “I am very interested in what others think about my occupation” and “When someone praises my occupation, it feels like a personal compliment”. Cronbach’s  $\alpha$  for this scale in the present study was 0.78. To test the construct validity, CFA was conducted. Based on CFA results, one item was omitted from scale and then one factor construct was obtained with good and acceptable fit indices ( $\chi^2/df= 2.05$ , CFI= 0.96, RMSEA= 0.05,  $p<0.000$ ).

**Negative deviant workplace behavior scale:** To measure the negative deviant behavior, the scale developed by Bennett and Robinson (2000) and adapted to Turkish by Tüzün, Çetin and Basım (2017) was used. Respondents were asked to choose, on a 7-point Likert scale, their degree of participation in the negative deviance behavior at least in the last year (1= never, 7= daily). The original scale contains 19 items with two dimensions including interpersonal and organizational deviance. Sample items include “Taken property from work without permission” and “Acted rudely toward someone at work”. In this study, Cronbach’s  $\alpha$  for the scale was 0.89. CFA was conducted to test the construct validity. Based on CFA results, seven items were omitted from scale and then two-factors construct was obtained with good and acceptable fit indices ( $\chi^2/df= 4.79$ , CFI= 0.97, RMSEA= 0.07,  $p<0.000$ ).

**Positive deviant workplace behavior scale:** For positive deviant workplace behavior, the scale developed by Galperin (2012) was used and adapted to Turkish in this study by following the translation procedures suggested by Brislin (1976). Respondents were asked to choose, on a 7-point Likert scale, their degree of participation in the positive deviance behavior at least in the last year (1= never, 7= daily). The original scale contains 9 items with two dimensions including interpersonal and organizational deviance. Sample items include “Sought to bend or break the rules in order to perform your job” and “Did not follow the orders of your supervisor in order to improve work procedures”. Cronbach’s  $\alpha$  for this scale in the present study was 0.92. To test the construct validity, CFA was conducted. CFA showed that the original two-factors construct of the scale had good and acceptable fit indices ( $\chi^2/sd= 3.03$ , CFI= 0.98, RMSEA= 0.06,  $p<0.000$ ).

After conducting reliability analysis and confirmatory factor analysis, the discriminant validity of all scales was also tested in present study. According to Fornell and Larcker (1981), the square root of the average variance extracted (AVE) values must be compared with the correlation coefficients of the other constructs to establish discriminant validity. If the AVE values are above 0.5 and above the correlation coefficients of other constructs, then discriminant validity will be established (Zait and Berteau, 2011). As shown in Table II, the diagonal values (bold values) refer to the square root of the average variance extracted (AVE) values and other values indicate the correlation coefficients of the constructs. Based on comparing AVE values with correlation coefficients of other constructs, discriminant validity was established for all constructs.

### 4.3. Data Analysis

The data obtained in the study were analyzed with IBM SPSS 20 and IBM AMOS 20 programs. In the analysis, relationships among variables were

examined with structural equation modeling (SEM).

## 5. TEST RESULTS

The means, standard deviations, inter-correlations and square root of the average variance extracted (AVE) values of the variables are shown in Table II.

To test the hypotheses, structural equation modeling (SEM) was conducted. Firstly, the fit statistics for SEM were checked and the results did not support the fit indices. Accordingly, one item from positive deviant workplace behavior scale was excluded from the model. The final structural model fit the data well ( $\chi^2/sd= 2.81$ , CFI= 0.90, RMSEA= 0.06,  $p<0.000$ ).

When the test results of the structural equation modeling were examined (Table III), it was found that organizational identification was negatively related to organizational dimension ( $\beta = -0.346$ ,  $p < 0.05$ ) and interpersonal dimension of negative deviant workplace behavior ( $\beta = -0.081$ ,  $p < 0.05$ ). In this context,  $H_1$  and  $H_3$  hypotheses were supported. It was found that organizational identification was positively associated with organizational dimension ( $\beta = 0.367$ ;  $p < 0.01$ ) and interpersonal dimension of positive deviant workplace behavior ( $\beta = 0.361$ ;  $p < 0.01$ ). Based on these results,  $H_2$  and  $H_4$  hypotheses were supported. Despite the fact that relational identification and the organizational dimension of negative deviant workplace behavior were negatively associated, this relationship was not statistically significant ( $\beta = -0.016$ ;  $p > 0.05$ ). On the other hand, the relationship between relational identification and the interpersonal dimension of negative deviant workplace behavior was found negative and significant ( $\beta = -0.247$ ,  $p < 0.01$ ). For this reason,  $H_5$  hypothesis was partially supported. Another result showed that relational identification was negatively related to organizational dimension ( $\beta = -0.184$ ;  $p < 0.01$ ) and interpersonal dimension

**Table 2:** Descriptive Statistics, Correlations and AVE values of Variables

	1	2	3	4	5
1. Organizational identification	<b>0.71</b>				
2. Relational identification	0.51**	<b>0.73</b>			
3. Occupational identification	0.56**	0.37**	<b>0.71</b>		
4. Negative deviant workplace behavior	-0.19**	-0.22**	-0.06	<b>0.88</b>	
5. Positive deviant workplace behavior	0.07	-0.08	0.04	-0.02	<b>0.79</b>
Mean	3.56	4.13	3.69	2.58	2.17
SD	0.84	1.55	0.86	1.07	1.18

N=425, \*\*  $p < 0.01$  (two-tailed)

Table 3: SEM Results

Paths		$\beta$	SD	p
Organizational negative deviant behavior	<--- Organizational identification	-0.346	0.128	0.007
Interpersonal negative deviant behavior	<--- Organizational identification	-0.081	0.043	0.043
Organizational positive deviant behavior	<--- Organizational identification	0.367	0.085	***
Interpersonal positive deviant behavior	<--- Organizational identification	0.361	0.078	***
Organizational negative deviant behavior	<--- Relational identification	-0.016	0.072	0.828
Interpersonal negative deviant behavior	<--- Relational identification	-0.247	0.036	***
Organizational positive deviant behavior	<--- Relational identification	-0.184	0.047	***
Interpersonal positive deviant behavior	<--- Relational identification	-0.188	0.042	***
Organizational negative deviant behavior	<--- Occupational identification	0.125	0.120	0.299
Interpersonal negative deviant behavior	<--- Occupational identification	0.063	0.042	0.127

\*\*\* p<0.001 (two-tailed)

of positive deviant workplace behavior ( $\beta = -0.188$ ;  $p < 0.01$ ). In this context, the hypothesis  $H_6$  were supported. Finally, the relationship between occupational identification and negative deviant workplace behavior was not statistically significant. Accordingly,  $H_7$  hypothesis was rejected.

## 6. DISCUSSION

### 6.1. Key Findings

In this study, we used social exchange theory and social identity theory to develop our understanding the relationship between multilevel identification sources and deviant workplace behaviors. Test results revealed that there is a negative association between organizational identification and negative deviant workplace behavior ( $H_1$ ). This finding is consistent with the discourse which posits social exchange relations starts positive or negative continue in the same direction (Cropanzano et al., 2017). In addition, Cropanzano et al. (2017) stated that this process determines the quality of the social exchange relationship that occurs. In other words, the quality of a positive social exchange relationship is high, while the quality of a negative social exchange relationship is low. Lavelle et al. (2007) emphasized that identification is an important attitude showing the quality of the social exchange relationship. Based on this, it is understood that high identification will create positive and high-quality social exchange relationships. The negative relationship between organizational identification and negative deviant workplace behavior is parallel to this approach. In other words, individuals with high organizational identification exhibit less negative deviant behavior in the workplace.

With organizational identification, individuals define their selves with the organization by

integrating the values and norms of the organization with their own values and norms (Mael and Ashforth, 1992). This situation can be explained by the fact that the individuals who identify themselves with the organization do not exhibit negative deviant behavior as a result of not aiming to harm the organization. Because harming an organization or threatening its well-being can mean harming one's self. Previous studies examining the relationship between organizational identification and negative deviant workplace behavior have found similar results. Al-Atwi and Bakir (2014), Chen and Wen (2016), and Demir, Demir and Nield (2015) found negative relationship between organizational identification and negative deviant workplace behavior in their studies. In addition, Vadera et al. (2013) emphasized the need to investigate the attitudes and behaviors that affect and reduce the negative deviant behavior in the workplace since it causes significant losses for organizations. For this reason, it is thought that the result of organizational identification predicting and reducing negative deviant workplace behavior contributes to the organizational behavior literature.

The second key finding of the study is that organizational identification and positive deviant workplace behavior has a positive relationship ( $H_2$ ). This finding can be supported by the discourse that positive attitudes and behaviors lead to positive outcomes (Cropanzano et al., 2017). As a matter of fact, previous studies revealed that organizational identification increases employees' job satisfaction, motivation (Alpander, 1990) and their loyalty to the organization (Adler and Adler, 1988). Further, employees with high identification behave in line with the goals and interests of the organization (Pratt, 2000) and contribute to the organization financially (Mael and Ashforth, 1992). Therefore, it can be stated that organizational identification contributes to the formation of positive attitudes and behaviors towards the organization. The positive

deviant workplace behavior that occurs with the violation of organizational norms on the basis of honorable intention is also displayed with the aim of contributing to the organization (Galperin, 2012). For this reason, it is thought that employees with high organizational identification exhibit positive deviant behavior in the workplace to contribute to the organization. The number of studies examining the relationship between organizational identification and positive deviant workplace behavior is quite limited. Li and Sun (2015) found a similar relationship between organizational identification and positive deviant behavior which is consistent with our results.

H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> and H<sub>6</sub> hypotheses were proposed based on the target similarity model included in the social exchange theory. According to the target similarity model, the social exchange relationships of employees differ according to the target they refer to (Lavelle et al., 2015). Based on this theoretical approach, the relationships between two different sources of identification (organizational and relational identification) and the organizational and interpersonal dimensions of negative and positive deviant behaviors were tested and the explanatory power of the target similarity model was confirmed in this study. The results revealed that organizational identification is more related to organizational dimension of negative and positive deviant workplace behavior than the interpersonal dimension (H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>). In addition, the results indicated that relational identification is more related to interpersonal dimension of positive deviant workplace behavior than the organizational dimension (H<sub>6</sub>). On the other hand, although there is no significant relationship between relational identification and the organizational dimension of negative deviant workplace behavior, it was found that relational identification has a strong negative relationship with the interpersonal dimension of negative deviant behavior. Hence, the H<sub>5</sub> hypothesis is partially supported. All these results indicate the determining role of the reference source in the individual's attitudes and behaviors. In this context, it is conveyed that the difference in the sources of identification is effective to understand the different attitudes and behaviors displayed towards the different reference targets.

The H<sub>7</sub> hypothesis, which proposed the relationship between occupational identification and negative deviant workplace behavior, was rejected. Within the scope of H<sub>7</sub> hypothesis, it was assumed that individuals whose identification source is occupation will have a tendency to exhibit negative deviant behavior. This assumption is based on the situation of conflict on the basis of differentiation between goals and values, as organizations and

occupational groups are in competition (Freidson, 2001; Mael and Ashforth, 1992). While individuals define themselves with their organizations within the scope of organizational identification (Ashforth and Mael, 1989), they define their selves on the basis of their career and occupation within the scope of occupational identification (Mael and Ashforth, 1992). Therefore, for individuals who perceive the occupation as a source of identification, it is contended that ethical codes and standards of the occupation will be more important and prioritized than organizational norms. However, the results revealed that there is no significant relationship between occupational identification and negative deviant workplace behavior. The reason why this relationship was not found significant may be due to the fact that Turkish society is a relatively collectivist. Ramamoorthy and Carroll (1998) stated that the organization is more prioritized than the occupation because it represents the collective structure in collectivist cultures. In contrast, in individualist cultures, individuals are more concerned with career goals and occupations than organizational goals (Ramamoorthy and Carroll, 1998). Kırkbeşoğlu and Tüzün (2009) found that collectivist tendency is related to organizational identification and individualistic tendency is related to occupational identification. Based on these explanations, it is evaluated that the organization could be a more determinant resource compared to the occupation in the Turkish society.

## 6.2. Theoretical Implications

This study makes valuable contributions to the existing literature. Negative deviant workplace behavior is a highly undesirable form of behavior that causes many losses for organizations. This situation, as stated by Vadera et al. (2013), makes it necessary to identify the factors that cause these kinds of behaviors and to investigate which attitudes and behaviors reduce the negative workplace deviance. This study revealed that the sources of identification have predictive structure on negative deviant workplace behavior. In addition, while organizational identification is mostly examined within the scope of organization in the relevant literature, this study also includes relational and occupational identification, which are other sources of identification. In particular, relational and occupational identification are different sources of identification that are ignored and less noticeable compared to organizational identification in the relevant literature (Ashforth et al., 2013; Hassan, 2012; Sluss and Ashforth, 2007; Walumbwa and Hartnell, 2011). In addition, Sluss and Ashforth (2008) stated that the sources of identification are mostly considered separately, and they emphasized that examining the concepts

together will make valuable contributions. For this reason, it is thought that considering three different identification sources together in the present study contributes to the literature by filling an important gap. Especially, the results of organizational and relational identification reducing negative deviant workplace behavior are considered to be important for organizational behavior literature.

Positive deviant workplace behavior is a less examined concept than the negative deviant behavior. Spreitzer and Sonenshein (2004) emphasized that positive deviant behavior is an important organizational variable that contributes to improving the excellence in organizations. Dahling and Gutworth (2017) stated that positive deviant workplace behavior has strong effects on other variables in the organizational context and underlined that more studies should be conducted on this concept. In other words, there is not enough research on this concept, and this is considered as a gap in the relevant literature. Accordingly, it is thought that examining the relationship between different identification sources and positive deviant workplace behavior within the scope of theoretical discussions contributed to organizational behavior literature. Especially the finding that organizational identification increases positive deviant workplace behavior is considered as a valuable finding.

### 6.3. Practical Implications

In the study, it was concluded that organizational and relational identification reduces negative deviant workplace behavior. To reduce negative deviant workplace behavior that causes significant financial losses for organizations and psychological problems in other employees, managers should pay more attention to strengthen employees' perceptions of organizational and relational identification. Accordingly, managers should cultivate conditions where employees integrate their perceptions about the organization and managers into their identity. By providing a positive organizational climate including sufficient communication and management practices, managers may help employees to build and develop organizational and relational identification. By doing so, employees may feel more belonging to their organization and supervisor and in turn, display less negative deviant workplace behavior. Moreover, employee training or development programs may help to foster high levels of organizational and relational identification among employees to take precautions against negative deviant workplace behavior. Within the scope of positive deviant workplace behavior, not every rule violation will have destructive consequences; employees sometimes deviate from the norms in order to help and

contribute to the organization as revealed in this study. In this context, it is recommended that managers should be aware of employees' intentions while approaching and reacting to positive deviance behavior. A more flexible attitude is needed as these employees, who identify themselves with their organization or supervisors, deviate from organizational norms to contribute to their organization or its members. Considering this condition, an insightful approach and attitude of managers towards positive deviant behavior may foster organizational improvements and innovations.

### 6.4. Limitations and Future Research Directions

The current study has several limitations. In this context, participant characteristics and social desirability attitude appear as a limitation in evaluating the results. Especially asking the questions about deviant workplace behavior (self-reporting) can be restrictive with the perception of social desirability. On the other hand, the use of only quantitative research methods in the study and collecting the data at once create a limitation. For this reason, it will be possible to reach more generalizable results with the longitudinal data to be obtained from different sample groups both quantitatively and qualitatively in future studies. For future studies, it is suggested to investigate how cultural values shape individuals' perceptions of identification and tendencies of deviant behavior in the workplace. Especially, collectivist and individualist cultural orientations may be expected to shape the relationship between multilevel identification sources and deviant workplace behavior.

### ETHICS DECLARATIONS

**Funding:** No grant funding was obtained or utilized for the completion of this study.

**Conflict of interest:** The authors declare that they have no conflict of interest.

**Ethical Approval:** All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

**Informed Consent:** Informed consent was obtained from all individual participants included in the study.



## REFERENCES

- Adler, P. A. & Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Al-Atwi, A. A. & Bakir, A. (2014). Relationships between status judgments, identification, and counterproductive behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 472-489.
- Alpander, G.G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: A case study of a nursing department. *Health Care Management Review*, 15(4), 51-62.
- Appelbaum, S. H., Adam, J., Javeri, N., Lessard, M., Lion, J.P., Simard, M. & Sorbo, S. (2005). A case study analysis of the impact of satisfaction and organizational citizenship on productivity. *Management Research News*, 28(5), 1-26.
- Aquino, K., Douglas, S. & Martinko, M. J. (2004). Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 152-164.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished scholar invited essay: Exploring identity and identification in organizations: Time for some course corrections. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 361-373.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E. & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V. & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426-2448.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S. & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28-60.
- Ashforth, B.E., & Sluss, D.M. (2006). Relational identities in organizations: Healthy versus unhealthy. In O. Kyriakidou & M.F. Özbilgin (Eds.), *Relational perspectives in organizational studies: A research companion*, (pp. 8-27). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bodankin, M. & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *Amfiteatru Economic Journal*, 26, 549-564.
- Brislin, R. W. (1976). *Translation: Application and research*. New York: Gardner Press Inc.
- Burris, E.R., Detert, J.R. & Chiaburu, D.S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Chen, C. & Wen, P. (2016). The effect of mentoring on proteges organizational deviance. *Psychological Reports*, 119(1), 200-220.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A.V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Dahling J.J. & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1167-1182.
- Demir, M., Demir, Ş. Ş. & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369-386.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J. & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799.
- Ellemers, N., Dyck, C.V., Hinkle, S. & Jacobs, A. (2000). Intergroup differentiation in social context: Identity needs versus audience constraints. *Social Psychology Quarterly*, 63(1), 60-74.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Cambridge: Polity Press.
- Galperin, B. L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico* (Unpublished Doctoral Dissertation), Concordia University, Montreal, Canada.
- Galperin, B.L. (2003). Can workplace deviance be constructive? In A. Sagie, S. Stashevsky & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations*, (pp. 154-170). New York: Palgrave Macmillan.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(12), 2988-3025.
- Galperin, B. L. & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(2), 331-347.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review, 25*(1), 63-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 15*(3), 383-422.
- Hekman, D.R., Bigley, G.A., Steensma, H.K. & Hereford, J.F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal, 52*(3), 506-526.
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management, 39*(2), 339-365.
- Hornsey, M. J., Oppes, T. & Svensson, A. (2002). "It's OK if we say it, but you can't": Responses to intergroup and intragroup criticism. *European Journal of Social Psychology, 32*(3), 293-307.
- Jetten, J. & Hornsey, M. J. (2014). Deviance and dissent in groups. *Annual Review of Psychology, 65*, 461-485.
- Jetten, J., Spears, R. & Manstead, A. (1997). Distinctiveness threat and prototypicality: Combined effects on intergroup discrimination and collective self-esteem. *European Journal of Social Psychology, 27*(6), 635-657.
- Kırkbeşoğlu E. & Tüzün İ. K. (2009). The effect of individualistic/collectivistic tendency on occupational and organizational identification. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 1-8.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action-the decision to trust as a social decision. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M. & Chauhan, A. (2016). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society, 17*(1), 1-18.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja A. & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior, 30*(3), 337-357.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management, 33*(6), 841-866.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J. & Thornton, M.A. (2015). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. In R. Cropanzano & M. A. Ambrose (Eds.), *Oxford handbook of justice in the workplace*, (pp. 165-186). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Li, C. & Sun L. Y. (2015). Constructive deviance as a planned behavior. *Academy of Management Proceedings, 2015*(1), 13656.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103-123.
- Mellahi, K., Budhwar, P.S. & Li, B. (2010). A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. *Human Relations, 63*(3), 349-369.
- Mertens, W., Recker, J. C., Kohlborn, T. & Kummer, T.F. (2016). A framework for the study of positive deviance in organizations. *Deviant Behavior, 37*(11), 1288-1307.
- Olkkonen M.E. & Lipponen J. (2006). Relationship between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related

- outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-93.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Ramamoorthy, N. & Carroll, C.F. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robinson, S. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Sims, R.L. & Keenan, J.P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411-421.
- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In T. Cummings (Ed.), *The handbook of organizational development*, (pp. 311-324). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-848.
- Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology*, (pp. 518-538). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tüzün İ. K. (2006). *The relationship among organizational, trust, organizational identity and organizational identification, an empirical study*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Gazi University, Ankara.
- Tüzün, İ.K., Çetin, F. & Basım, H.N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: The role of organizational support and self-efficacy, *Eurasian Business Review*, 7(3), 389-405.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Walumbwa, F. O. & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Wu, T. Y. & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion. Dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organizational Management*, 34(2), 143-169.
- Zait, A. & Berteau, P. S. P. E. (2011). Methods for testing discriminant validity. *Management & Marketing Journal*, 9(2), 217-224.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.



Araştırma Makalesi

## İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması<sup>a</sup>

### *Intrinsic and Extrinsic Motivation Scale: A Validity and Reliability Study*

Fatih Çetin<sup>b</sup>, Muhammet Ali Çelebi<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Güdülenme  
Öz Belirleme Teorisi,  
Geçerlilik ve Güvenilirlik

**Tarihler :**  
Geliş 18 Haziran 2021  
Düzeltilme Geliş  
24 Eylül 2021  
Kabul 24 Eylül 2021

#### ÖZ

Bu çalışmada, Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve (2009) tarafından geliştirilen İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Türkçeye uyarlaması, güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada çalışanlardan oluşan iki farklı örneklem (Şirket çalışanı  $n_1= 123$  ve Akademisyen  $n_2= 518$ ) kullanılmıştır. Analizler sonucunda ölçeğin alt boyutlarının birinci örnekleme güvenilirlik değerlerinin .53 ile .86 arasında, ikinci örnekleme ise .58 ile .89 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Ölçeğin altı faktörlü yapısı (tanımlanmış, içsel, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenmeme) yapılan doğrulayıcı faktör analizleriyle doğrulanmıştır. Ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliği rol performansı ile test edilmiştir. Ayrıca ölçeğin cinsiyet açısından yapısal ve ölçümsel olarak ayırtmadığı tespit edilmiştir. Tüm bulgular, içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin gelecekte yapılacak çalışmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermiştir.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Motivation  
Self-Determination Theory,  
Validity and Reliability

**Article history:**  
Received 18 June 2021  
Received in Revised Form  
24 September 2021  
Accepted  
24 September 2021

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to adapt the Intrinsic and Extrinsic Motivation Scale, which is developed by Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, and Villeneuve (2009), into the Turkish culture, and test the validity and reliability. Two different samples (employees  $n_1= 123$  and academics  $n_2= 518$ ) were used in the study. It was determined that reliabilities of the sub-dimensions range from .53 to .86 for the first sample, and from .58 to .89 for the second sample. The six-dimensional structure of the scale (identified, intrinsic, integrated, introjected, extrinsic, and amotivation) was confirmed by confirmatory factor analyses. The role performance was used for testing the criterion-related validity. Moreover, it was verified that the structure and measurement of the scale is invariant according to gender. All results indicated that the Intrinsic and Extrinsic and Motivation Scale is a valid and reliable instrument to be used in future studies.

<sup>a</sup> Bu çalışmanın pilot çalışması 3-5 Eylül 2020 tarihlerinde düzenlenen 28.Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde "İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması: Bir Pilot Çalışma" başlıklı bildiri olarak sunulmuştur. Araştırmanın ikinci örneklemine ait veriler ikinci yazarın "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" adlı doktora tezinden bağımsız değildir.

<sup>b</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, fatih\_cetin@ymail.com, ORCID:0000-0002-2487-9553

<sup>c</sup> Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, muhammetalicebi@gmail.com, ORCID:0000-0003-3892-1879

## 1. GİRİŞ

Örgüt psikolojisi alanındaki en zorlu ve değişmeyen konuların başında çalışanların nasıl güdüleneceği sorusu gelmektedir. Güdülenme çalışan davranışlarının yönünü, yoğunluğunu ve kararlılığına yön veren gücü ifade etmektedir (Pinder, 2008). Literatürde güdülenme konusu farklı bakış açılarıyla ve birçok yönüyle ele alınmış olmasına rağmen “*zevk aldığın bir işi yaptığında yaşamında bir gün bile çalışmak zorunda kalmazsın*” söylemi içsel güdülenmenin bu süreçteki önemine işaret etmektedir. İçsel güdülenme, belli bir sonuca ulaşmak için bir eylemde bulunmayla ilişkili dışsal güdülenmeden farklı olarak, eylemi yapmaktan kaynaklanan zevk ve ilgi ile ilişkilidir. Bunlara ilaveten güdülenmeme durumunu da içine alarak öne sürülen bir model, çalışanların çok farklı ve kişisel dışsal nedenlerinden dolayı zaman ve enerjilerini belirli davranışlara yönettiklerini öne sürmektedir. Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) bu çerçevede kişisel nedenleri: kişi eylemi anlamlı bulduğunda tanımlanmış, eylemi yapmak ilginç ve zevkli olduğunda içsel, kişinin kendilik algısı ve değerleriyle ilişkisi olduğunda içselleştirilmiş, kendiliğini zorla katıp baskılayarak yansıtılmış, diğerleri tarafından zorlandığında dışsal ve güdülenmeme biçiminde açıklamaktadır. Esasında bu farklı türlerdeki güdülenme daha kontrollü süreçler ile kendi kendine veya daha kontrol altında olan güdülenmeyi ifade ederek öz-belirleme sürecinin aşamalarını ifade etmektedir.

Bu güdülenme modeli her ne kadar birbirinden farklı yapılarla kavramsallaştırılsa da örgütsel davranış araştırmalarındaki kullanımı ve sonuçları konusunda yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu durumun temel sebeplerinden birisi yapılar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan ortak çoklu bağıntılılık problemlerinin ortaya çıkması, ayrıca her bir güdülenme yapısının hangi farklı sonuçlarla ilişkilerinin olduğu konusu da tam olarak aydınlığa kavuşturulamamış olmasıdır. Mevcut çalışma yazındaki bu boşluğu kapatmak amacıyla gelecekteki çalışmalarda kullanılacak Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği'nin ulusal yazına kazandırılmasını amaçlamaktadır. Böylelikle güdülenme sürecini yalnızca *içsel ve dışsal biçiminde ayırmanın ötesinde, içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenmeme* boyutlarla güdülenme süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına ve çeşitli sonuçlarla ilişkilendirilmesine olanak verebilecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Güdülenme kişinin davranışta bulunmayı isteme derecesi ve meşgul olmayı seçmesi olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, 1982). İş ortamında güdülenme ise, kişinin işi hakkında ne yaptığı (yön), ne kadar çalıştığı (yoğunluk) ve işini ne kadar sürdürdüğüyle (kalıcılığı) ilgili bilgileri içeren süreci kapsamaktadır (Kanfer, 1990).

Güdülenme üzerine yapılan teori ve araştırmalar, ihtiyaçlara, hedeflere, beklentilere ve kişinin ödüllendirici bulduğu sonuçlara odaklanmaktadır (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004). Öz Belirleme Teorisi, içsel ve dışsal güdülenme arasındaki ayrımı incelemesi nedeniyle öne çıkan güdülenme teorileri arasındadır. Öz Belirleme Teorisi kişilerin kendi kendilerine güdülenmeleri temel alan, doğuştan gelen eğilimlerini ve psikolojik ihtiyaçlarını etkileyen koşulları araştırmaktadır. Teori; kişinin davranışa katılmaktan elde edeceği zevk ve tatminde ve doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığını hissettikleri zamanda içsel olarak güdülendiğini ileri sürmektedir. Buna karşılık kişinin dışsal olarak güdülenmesi durumunda, ayrılabilir sonuçlara veya dış ödüllere ulaşmak için kişinin bir davranışta bulunmayı tercih etmesi anlamına gelmektedir (Ingledeu, Markland, & Sheppard, 2004).

Öz Belirleme Teorisini geliştiren teorisyenlerden Deci (1972), içsel güdüleyicileri kişinin kendisi tarafından yönetilen, dışsal güdüleyicileri ise diğerleri tarafından yönlendirilen süreçler olarak tanımlamaktadır. Porter ve Lawler (1968) içsel güdülenmeyi, bir aktiviteyi ilginç bulduğu için yapan kişilerin işe olan ilgilerinden dolayı kendiliğinden tatmin oldukları güdülenme biçimi olarak ifade etmektedir. Dışsal güdülenmeyi ise eylemin kendisinden değil, eylemin yol açtığı dışsal sonuçlardan kaynaklanan somut veya sözel ödüller gibi araçsallarla açıklamaktadır (Gagné & Deci, 2005).

Öz Belirleme Teorisi ilk zamanlarda içsel güdülenmeye odaklansa da zamanla dışsal güdülenmeyi de kapsayacak şekilde gelişmiştir. Teori güdülenmenin “doğasına” yani davranış nedenine odaklanarak (Tremblay, vd., 2009), psikolojik ihtiyaçları özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçları olarak incelemektedir (Ryan & Deci, 2000b). Psikolojik temel ihtiyaçlardan ilki olan özerklik, davranışın dış koşullardan ziyade kişinin kendisi tarafından ne ölçüde istemli olarak hissedildiğini anlamaya yöneliktir (Stupnisky, BrckaLorenz, & Laird, 2019). Özerklik kişinin kendi davranışlarını aktif olarak belirlemesini ve başkalarının etkisi olmadan ustalık deneyimini

yaşama ihtiyacını yansıtmaktadır (Arshadia, 2010). Özerklik irade duygusu ile hareket etmeyi ve seçme deneyimine sahip olmayı içermektedir. İçsel güdülenme çoğunlukla özerklik güdüsüyle ilişkilendirilmektedir. Kişinin ilginç bulduğu için bir etkinliğe katılması ve tamamen istemli olarak hareket etmesi, örneğin “*ben çalışırken eğleniyorum*” demesi, içsel olarak güdülendiğini göstermektedir (Gagné & Deci, 2005). İkinci psikolojik ihtiyaç, kişinin çevresiyle etkili bir şekilde etkileşim kurma isteği olan yeterliliklerdir. Yeterlilik, zorluklarla yüzleşme, üstesinden gelme ve öz-yeterlilik algısını teşvik eden geri bildirimleri alma suretiyle gelişmektedir (Stupnisky vd., 2019). Yeterlilik, çalışma ortamında kişinin enerjisini ve yetkinliğini verimli kullanması ve rol sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirmesine yönelik ihtiyacı açıklamaktadır (Arshadia, 2010). Üçüncü psikolojik ihtiyaç olan ilişkili olma duygusu, diğerleri ile olan olumlu bağlantıları ve aidiyet duygusu deneyimlerini içermektedir (Stupnisky vd., 2019). İlişkili olma duygusal olarak sevmeye, sevilme, bir arada olma, onaylanma ve bağlanma gibi diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacını yansıtmaktadır (Arshadia, 2010).

Öz Belirleme Teorisi, yukarıda ifade edilen üç temel psikolojik ihtiyaçların karşılanma derecesine göre kişilerin eylemlerini içselleştirdiğini öne sürmektedir (Ryan & Deci, 2000a). Böylelikle içselleştirilmiş güdülerle davranışı yerine getirerek, kişiler kendi seçtikleri amacın bir parçası olduklarını hissetmektedirler. Buna karşın üç temel psikolojik ihtiyacın tatmin edilmemesi veya bir dereceye kadar engellenmesi durumunda ise kontrollü bir şekilde dışsal güdüleyiciler kişiyi harekete geçirmektedir (Stupnisky vd., 2019).

Öz Belirleme Teorisi'yle ilişkili olan Organizma Entegrasyonu Teorisi, dışsal güdülenmenin farklı biçimlerini ve içselleştirmeyi teşvik eden veya engelleyen bağlamsal faktörleri ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Şekil 1'de soldan sağa doğru düzenlenen güdülenme türlerinin Organizma Entegrasyonu Teorisi çerçevesinde sınıflandırması yer almaktadır (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 2000b). Güdülenme türleri kişinin eyleme katılma gerekçelerini veya nedenlerini yansıtmaktadır. Yapılan davranış kişinin psikolojik ihtiyaçlarına hizmet edip etmeyeceğine ilişkin algılar tarafından şekillenmektedir. Şekil 1'e bakıldığında yansıtılmış, tanımlanmış, içselleştirilmiş ve dışsal olarak davranışın düzenlenmesinin dışsal güdülenmeyi oluşturduğu görülmektedir. İçsel olarak kişinin tam bir özerklik ile dışarıdan herhangi bir kaynağın kontrolü olmadan davranışı seçme arzusu ise içsel güdülenmeyi tanımlamaktadır. Güdülenmeme ise harekete geçme niyeti bulunmayan eylemsizlik halini tanımlamaktadır.

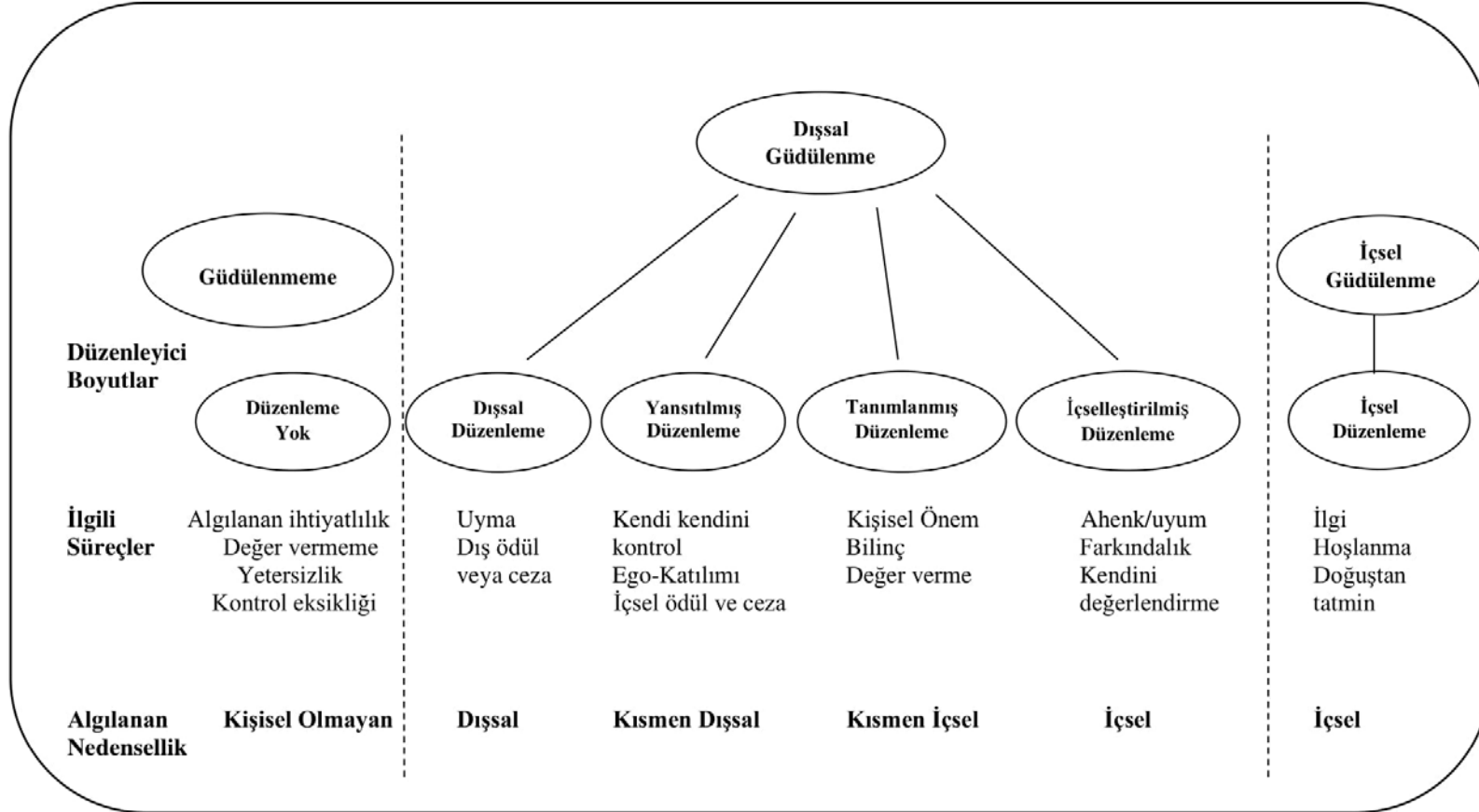
Öz Belirleme Teorisi ayrıca güdülenmeyi özerk ve kontrollü güdülenme olarak ikili bir ayırma incelemektedir. Kontrollü güdülenme genellikle tükenme ve olumsuz etki gibi daha olumsuz deneyimlerle ilişkilendirilirken, özerk güdülenme daha fazla keyif ve memnuniyet duygusuyla ilişkilendirilmektedir (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017; Nguyen, Weinstein, & Ryan 2021). İçsel güdülenme özerk güdülenmeyi tanımlarken, dışsal yansıtılmış, tanımlanmış ve içselleştirilmiş güdülenme kontrollü güdülenmeyi tanımlamaktadır.

## 2.1. Güdülenme Boyutları

**İçsel Güdülenme.** İçsel güdülenme bir şey yapma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Kişinin işinde kararlı ve yetkin olduğunu hissettiğinde, öğrenmek için çaba harcadığında, kendisini geliştirmek istediğinde ve yeni beceriler edinmek istediğinde içsel olarak güdülendiği görülmektedir (Ryan & Deci, 2000b). İçsel güdülenmede kişi kendisi için bir aktiviteyi ilginç ve zevkli olarak tanımlamaktadır. Kişinin belli bir sonuca (kişisel başarı, artan bilgi, vb.) ulaşmak için yapmış olduğu davranış sonucunda elde ettiği zevk ve tatmin olma durumları, içsel olarak güdülendiğini göstermektedir (Ryan & Deci, 2000a).

**Dışsal Güdülenme.** Deci ve Ryan'a göre dışsal güdülenme, dış kaynaklara dayalı olarak belirli şekillerde davranmaya yönelik bir dürtüdür ve dışsal ödüllerle sonuçlanmaktadır (Deci & Ryan, 1985). Bu tür kaynaklar, derecelendirme sistemlerini, çalışan değerlendirmelerini, ödülleri, övgüleri, başkalarının saygısını ve hayranlığını içerebilmektedir. Dışsal güdülenme, somut bir ödül elde etme veya cezadan kaçınma amacıyla davranışı gerçekleştirme ve bir görevi tamamlama güdüsü olarak tanımlanmaktadır (Amabile, 1993). Ödül ve onay alma, cezadan ve eleştiriden kaçınma, kişinin benlik saygısını yükseltme ya da kişisel olarak değerli bulunduğu hedefe ulaşma gibi araçsal nedenlerle aktiviteye katılması dışsal güdülenmeyi tanımlamaktadır (Gagné vd., 2015).

Dışsal güdülenme, kişiye vaat edilen ödüller veya beklenen değerlendirmeler gibi işin dışında gerçekleşen durumlarda ve kişinin diğerleri tarafından kendisinin yönlendirildiğini hissettiği anlarda görülmektedir. Amabile (1993) dışsal güdüleyicileri, işin bir parçası olmayan, işin başlangıcını veya icraatını kontrol etmek amacıyla bir dış kaynaktan gelen (örn: övgü, vaat edilen ödül, görevin bitirilmesi için verilen son tarih, gözetleme, kritik geri bildirim, vb.) faktörler olarak nitelendirmektedir (Amabile, 1993).



Şekil 1: İçsel ve Dışsal GÜdülenme

Kaynak: (Deci &amp; Ryan, 2000b).

**Yansıtılmış GÜDÜLENME.** Suçluluk veya öz değer duyguları gibi iç baskılar nedeniyle ortaya çıkan davranışlar yansıtılmış güdülenme içinde incelenmektedir. Kısmi içselleştirme sonucu gerçekleşen yansıtılmış güdülenmede davranışın nedeninde “*yapıyoruz çünkü yapmazsak yapmadığımız için utanacağız veya düş kırıklığı yaşayacağız*” gibi nedenler yatmaktadır. Yansıtılmış güdülenmede davranış içe yansıtıldığında dış etkenlere açık olmadığından içseldir, ancak henüz kişinin benliğinin bir parçası olmamıştır. Yansıtılmış güdülenme bir çeşit içsel güdülenmedir, ancak algılanan nedenselliğin dışsal ve kısmen kontrol altında olması bu güdülenme türünün dışsal güdülenme içerisinde incelenmesini sağlamıştır (Decharms, 1968; Valleraud vd., 1989, Ryan & Connell, 1989, Rigby vd., 1992, Boiche & Sarrazin, 2007; Akt: Kara, 2008).

Yansıtılmış güdümler konusunda kişi “*yapılmalı*” ve “*yapılması zorunlu*” gibi mesajların etkisi altındadır. Diğerlerinin beklentileri esasında içsel olarak değerli olmadığı gibi anlamlı da değildir. Çünkü bu durum diğerlerinin baskılayıcı davranışlarından kaynaklanan beklentilerin bir birikintisidir (Ryan & Deci, 2017; Nguyen, Weinstein, & Ryan 2021). Kişi yalnız kaldığında, etrafında ona ne yapacağını söyleyecek kimse yokken, yaşamış olduğu deneyimler itici bir güç olarak içe yansıtılmış düzenlemeyi ortaya çıkarabilmektedir. Yansıtılmış güdülenmede kişi, kısmen dışsal etkenleri kontrol edebilmekte davranış kısmen kendi kendine belirlemektedir. Bu çerçevede kişinin benlik saygısını, değer hissini ve kendilik gelişimini artırması veya sürdürmesi amacıyla eylem gerçekleştirmesi yansıtılmış güdülenme içinde değerlendirilmektedir (Ryan, 1982, Nicholls, 1984: Akt: Ryan & Deci, 2000a).

**Tanımlanmış GÜDÜLENME.** Kişinin davranışının nedenini sorguladığı, davranışı yapması gerektiğini düşündüğü için yapmayıp, daha çok davranışın değeriyle tanımlayıp yaptığı güdülenme boyutudur. Tanımlanmış güdülenmede kişinin kendisine belirlediği amaç için bu davranışı önemseydiği görülmektedir (Boiche & Sarrazin, 2007; Akt: Kara, 2008). Bu güdülenme türünde kişi davranışın kişisel önemiyle özdeşleşmekte ve bu nedenle düzenlemeyi kendi davranışı olarak kabul etmektedir (Ryan & Deci, 2000a). Tanımlanmış güdülenmede kişi eylemlerine kişisel bir gerekçe ürettiği (mantığa bürüdüğü) için, davranışlarını ve eylemlerini hem seçme hem de sürdürme konusunda daha özerk bir şekilde düzenlemek ve esnekliğe sahip olmak istemektedir (Deci, Olafsen, & Ryan, (2017). Kişinin ulaşmak istediği amaçlar ve elde etmek istediği yaşam standartları nedeniyle eylemlerini yerine getirmesi tanımlanmış güdülenmeyi işaret etmektedir.

Davranışın değerinin ve öneminin bilindiği, kabul edildiği ve bunun kendilikle entegrasyonunun sağlandığı süreçler tanımlanmış güdülenmeyle açıklanmaktadır (Burton, Lydon, D’Alessandro, & Koestner, 2006). Tanımlanmış güdülenme yapılmak istenilen aktivitenin içten gelen bir tatminden kaynaklanmayıp, temsil ettiği araçsal değer için yapılması bakımından güdülenmeyi açıklamakta ve bu nedenle içsel güdülenmeden farklılaşmaktadır (Gagné vd., 2015).

**İçselleştirilmiş GÜDÜLENME.** Tanımlanmış güdülenme içinde yer alan düzenlemeler tamamen özümsemişinde gerçekleşen güdülenme türü içselleştirilmiş güdülenmedir. Kişinin kendi kendini değerlendirerek yeni düzenlemeleri kendi değerleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmesi, içselleştirmesiyle mümkün olmaktadır. Burada eylemin nedenlerinin anlaşılması içselleştirmeyi kolaylaştırmaktadır (Ryan & Deci, 2000a). Özdeşleşmiş değerlerin ve kuralların bütünleştirilmesi ya da özümsemesi sonucu olarak ortaya çıkan davranışlarda içselleştirilmiş güdülenme görülmektedir (Boiche & Sarrazin, 2007). Kişi tamamen içselleştirdiğinde gerçek bir istem ya da iradeyle davranmaktadır. İçselleştirme sonucu düzenlenen davranışlar dışsal düzenlemenin en olgun ve tamamen içsel olarak belirlenmiş şeklidir (Kara, 2008).

İçselleştirilmiş güdülenmede içsel kaynaklar ve kendinin farkında olma arzusu kişilerin davranışına rehberlik etmektedir. Davranış içselleştirilmiş olarak düzenlendiğinden, kişi benlik duygusuyla tamamen uyumlu olduğu için davranışa geçmektedir. İçselleştirilmiş güdülenme, davranışın hiçbir zorlama duygusu olmadan (harici veya içsel olarak dayatılan) yapılması ve bu nedenle tamamen kişinin kendi kendine belirlemesi bakımından içsel güdülenmeye benzemektedir. İçselleştirilmiş güdülenmede davranışın, bizzat kendi başına aktivitede bulunmanın doğasında yer alan tatminden ziyade, ayrılabilir sonuçlara ulaşmak için yapılması nedeniyle, içsel güdülenmeden farklılaşmaktadır (Ingledeu, Markland & Sheppard 2004). Kişinin davranışı gerçekleştirirken, yaşam biçimiyle, yaşamının bir parçasıyla veya kim olduğuyula ilişkilendirmesi içsel güdülenme ile içselleştirilmiş güdülenme arasındaki ayrımı kolaylaştırmaktadır.

**GÜDÜLENMEME.** Kişinin davranış ve sonuçları arasında hiçbir ilişki görmeyerek, davranışa yönelik olarak hissettiği isteksizlik güdülenmemeyi anlatmaktadır (Boiché & Sarrazin, 2007). Güdülenmemede kişi, davranış niyetinden ve kişisel nedensellikten yoksundur. Güdülenmeme, bir aktiviteye değer vermeme (Ryan, 1995), bunu yapmaya yetkin hissetmemekten (Deci, 1975) veya bunun istenen bir sonuca ulaşacağına kişinin



inanmamasından (Seligman, 1975) kaynaklanmaktadır (Ryan & Deci, 2000a).

## 2.2. İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeği, Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından, iki farklı (asker ve sivil çalışanlar) örneklemeden veri toplanarak geliştirilmiştir. Ölçek iş özellikleri, çalışan güdülenmesi ve örgütsel işleyiş arasındaki etkileşimin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşüncesiyle, Öz Belirleme Teorisi temel alınarak geliştirilmiştir (Tremblay vd., 2009). Ölçekte, tanımlanmış, içsel, yansıtılmış, içselleştirilmiş, dışsal ve güdülenmeme olmak üzere altı boyut bulunmaktadır.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Çeviri Çalışması

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin kullanımı için ölçeği geliştiren yazarlara e-posta yolu ile izin talebinde bulunulmuş ve Pelletier'in olumlu yanıt vermesi üzerine ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin çeviri süreci hedef dile ilk çevirinin yapılması, ilk çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve alanında yeterlilik sahibi bir uzman görüşüne danışma adımlarından oluşmaktadır (Brislin, 1986). İlk olarak ölçeğin orijinal formu iki İngilizce dil yeterliliğine sahip uzmana gönderilerek Türkçeye çevirisinin yapılması sağlanmıştır. İki alan uzmanı tarafından elde edilen çevirilerin alan yazını açısından uygunluğu değerlendirilmiştir. Elde edilen Türkçe form kaynak dile geri çevrilmesi aşaması için iki adet İngilizce yeterliliği olan uzmana gönderilmiştir. Uzmanlardan gelen İngilizce form ile orijinal form karşılaştırılarak ölçeğin dil geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Çeviri çalışmasının son aşamasında alana hâkim olan bir uzman tarafından genel bir değerlendirme yapması istenmiştir. Değerlendirme sonucunda ölçeğin anlaşılır olduğu, uygulanmasında bir sakınca olmadığı belirtilerek ölçek kullanılmıştır.

### 3.2. Örneklem

**Birinci Örneklem.** Ölçeğin Türkçeye uyarlanması çalışmasında birinci örnekleme, İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir şirket çalışanları oluşturmaktadır. Şirkette %13'ü kadın (n=16), %87'si erkek (n=107), %56,9'u evli (n=67), %35,8'i bekar (n=44) %5,7'si eşinden ayrılmış (n=7) ve %1,6'sı eşi vefat etmiş (n=2) olmak üzere toplam 123 çalışandan veri toplanmıştır.

**İkinci Örneklem.** Çalışmada ikinci örneklem üniversitelerde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Selçuk Üniversitesi (n=82), Nevşehir H. Bektaş Üniversitesi (n=73), Kırıkkale Üniversitesi (n=62), Necmettin Erbakan Üniversitesi (n=59), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (n=55), Ahi Evran Üniversitesi (n=53), Bozok Üniversitesi (n=50), Aksaray Üniversitesi (n=34), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi (n=45), Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi'nde (n=5) çalışan 518 akademisyen araştırmaya katılmıştır. Akademisyenlerin, %39,4'ü kadın (n=204), %58,3'ü erkek (n=302), %72,9'u evli (n=377), %25,3'ü bekar (n=131) ve %1,7'si eşinden ayrılmıştır (n=9).

### 3.3. Veri Toplama Araçları

**İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği.** Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen içsel ve dışsal güdülenme ölçeği altı boyuttan ve onsekiz maddeden oluşmaktadır. Ölçekte her bir boyutu (tanımlanmış, içsel, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenmeme) teorik olarak tanımlayan üç madde bulunmaktadır. Güdülenme düzeyinin ölçülmesinde 5'li Likert tipinde değerlendirme skalası kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

**Rol Performansı Ölçeği.** Sigler ve Pearson (2000)'in, dört maddelik rol performansı ölçeği, içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla araştırmada kullanılmıştır (Sigler & Pearson, 2000). Tek boyutlu rol performansı ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa) .784 olarak hesaplanmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. İstatiksel Analiz

Araştırmada elde edilen verilerin incelenmesinde IBM SPSS 24.0 ve Amos 24.0 istatistik paket programları tercih edilmiştir. Ölçek geçerliliği için önce doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve yapı geçerliliği test edilmiştir. Sonra ölçüt bağımlı geçerlilik analizi yapılarak elde edilen bulgular desteklenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için ise, iç tutarlılığı gösteren Cronbach Alfa katsayısı iki örnekleme genel ve boyutsal olarak hesaplanmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden önce araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığına bakmak ve dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun için verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Tablo 1'e bakıldığında

**Tablo 1:** İçsel ve Dışsal GÜdülenme Ölçeğinin Madde Tepki İstatistikleri

	Toplam Örneklem (n=641)				Birinci Örneklem (n=123)				İkinci Örneklem (n=518)			
	Ort.	SS	Çarp.	Bas.	Ort.	SS	Çarp.	Bas.	Ort.	SS	Çarp.	Bas.
Mad.1	3.598	1.0891	-.773	-.206	3.969	1.0448	-1.247	1.195	3.511	1.0819	-0.708	-0.353
Mad.2	4.025	.9148	-1.093	1.092	4.073	.8700	-1.206	1.943	4.013	0.9256	-1.070	0.945
Mad.3	3.903	.9117	-.874	.510	4.000	.9496	-.933	.630	3.880	0.9019	-0.873	0.511
Mad.4	4.321	.8458	-1.644	3.291	3.878	1.1422	-1.132	.627	4.427	0.7209	-1.529	3.271
Mad.5	3.822	1.0044	-.816	.201	3.642	1.1744	-.657	-.459	3.865	0.9560	-0.820	0.333
Mad.6	3.838	.9962	-.754	.102	3.894	1.1000	-.952	.258	3.824	0.9705	-0.699	0.053
Mad.7	4.042	.8328	-.893	.972	3.764	.9924	-.481	-.330	4.108	0.7768	-0.960	1.499
Mad.8	4.012	.8292	-.929	1.271	3.721	1.0264	-.707	.266	4.081	0.7600	-0.854	1.235
Mad.9	3.765	1.0053	-.683	-.081	3.618	1.1560	-.503	-.583	3.800	0.9640	-0.709	0.037
Mad.10	3.142	1.2042	-.152	-.926	3.081	1.3646	-.031	-1.153	3.157	1.1638	-0.183	-0.873
Mad.11	3.191	1.1784	-.294	-.862	3.049	1.3111	-.157	-1.084	3.224	1.1435	-0.315	-0.812
Mad.12	3.250	1.1524	-.314	-.793	3.885	1.1394	-1.021	.379	3.099	1.1039	-0.248	-0.811
Mad.13	3.126	1.1798	-.275	-.971	3.691	1.1883	-.927	.023	2.992	1.1384	-0.190	-1.012
Mad.14	3.142	1.1753	-.306	-.913	3.780	1.1201	-1.084	.545	2.990	1.1375	-0.203	-0.953
Mad.15	3.116	1.1260	-.393	-.757	3.187	1.2371	-.284	-.796	3.099	1.0986	-0.442	-0.772
Mad.16	2.183	1.1790	.737	-.478	2.106	1.2791	.849	-.525	2.201	1.1545	0.714	-0.451
Mad.17	1.941	1.0693	1.034	.357	1.992	1.1198	.871	-.241	1.929	1.0577	1.079	0.540
Mad.18	1.950	1.0280	.941	.232	2.236	1.1020	.639	-.364	1.882	0.9988	1.023	0.466

Ort. = Ortalama, SS = Standart sapma, Çarp.= Çarpıklık değeri, Bas. = Basıklık değeri

araştırmanın birinci örnekleminde (n=123) ölçekteki tüm 18 maddenin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin normal dağıldığı görülmüştür. İkinci örnekleme bakıldığında ise (n=518) 4'üncü maddenin basıklık değerinin normal dağılmadığı (3.271) saptanmıştır. İki verinin birleştirildiği toplam veride (n=641) ise yine 4'üncü maddenin basıklık değerinin normal dağılmadığı (3.291) saptanmıştır. 4'üncü maddenin basıklık değerlerinin normal dağılım göstermemesi araştırma kısıtları içinde değerlendirilmiştir. Ancak tek örnekleme karşılaşılan bu durumun gelecekteki çalışmalarda test edilmesi gerekmektedir. İçsel ve Dışsal GÜdülenme Ölçeğinin madde tepki istatistiklerinin yer aldığı Tablo 1'de basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında değiştiği görülmektedir.

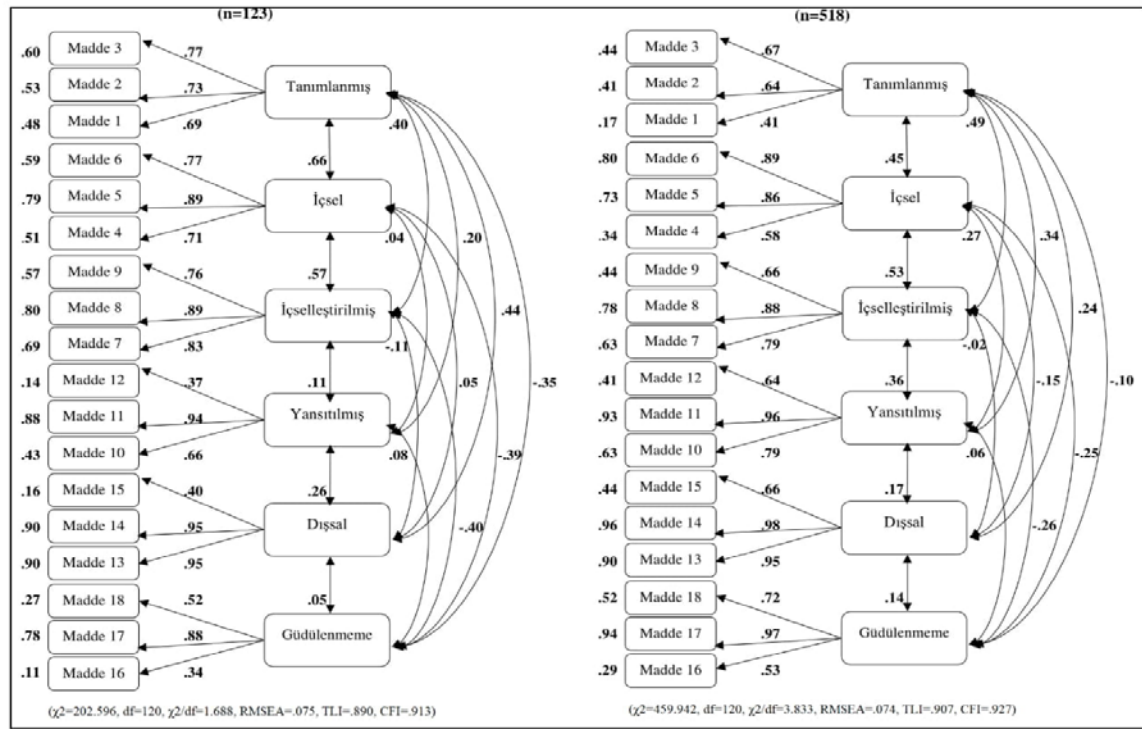
## 4.2. Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

### 4.2.1. Ölçeğin Yapı Geçerliliği

**Birinci Örnekleme Ait Bulgular.** İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla IBM AMOS 24 istatistik paket programı kullanılarak her iki örnekleme doğrulayıcı faktör

analizleri (DFA) yapılmıştır. Birinci örnekleme verisinin analiz edilmesi sonucunda, model uyum değerlerinin ( $\chi^2=202.596$ ,  $p<.000$ ,  $df=120$ ,  $\chi^2/df=1.688$ ,  $RMSEA=.075$ ,  $CFI=.913$ ) kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmüştür. Modelin bir uyum değerinin ise ( $TLI=.890$ ) kabul edilebilir sınıra çok yakın olduğu görülerek araştırma sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmiştir. DFA sonucunda ölçeğin boyutlarına ait faktör yükleri .34 ile .95 değerleri arasında değişmektedir (Şekil 2).

**İkinci Örnekleme Ait Bulgular.** İkinci örneklemden (n=518) elde edilen verilerle yapılan DFA sonucunda, model uyum değerlerinin ( $\chi^2=459.942$ ,  $p<.000$ ,  $df=120$ ,  $\chi^2/df = 3.833$ ,  $RMSEA=.074$ ,  $TLI=.907$ ,  $CFI=.927$ ) kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmüştür. Şekil 2'de ölçek boyutlarına ait faktör yüklerinin .41 ile .98 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgular içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin altı faktörlü yapısının birinci ve ikinci örnekleme doğrulandığını göstermektedir.



Şekil 2: İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin 18 Maddelik Faktör Yapısı

Ölçeği oluşturan maddelerden bazılarının faktör yüklerinin nispeten birinci örnekleme düşük değerler aldığı (12. madde, 15. madde ve 16. madde) ancak ikinci örnekleme açısından incelendiğinde bu faktör yüklerinin nispeten yüksek değerler aldığı görülmüştür. Bu farklılığın örneklemden kaynaklanan bir sonuç olabileceği değerlendirilmektedir.

#### 4.2.2. Benzeşim ve Ayrışım Geçerliliği

Ölçeğin 'benzeşim' ve 'ayrışım' geçerliliğini göstermeleri açısından açıklanan ortalama varyans değerlerine (AVE) bakılmıştır. Fornell ve Larcker benzeşim geçerliliği için AVE değerlerinin 0.5'ten büyük olması gerektiğini savunmaktadır (1981). Tablo 2'ye bakıldığında ölçeği oluşturan boyutlara ait AVE değerlerinin birinci örnekleme güdülenmeme boyutu (.39) hariç 0.5'ten yüksek olduğu görülmektedir. İkinci örnekleme yer alan AVE değerlerine bakıldığında ise tanımlanmış güdülenme boyutu (.34) hariç diğer boyutların kabul edilebilir değerden yüksek olduğu görülmüştür. İki boyuta (tanımlanmış ve güdülenmeme boyutları) ait düşük çıkan AVE değerleri araştırmada bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Ancak tanımlanmış ve güdülenmeme boyutlarına ait AVE değerlerinin her iki örnekleme aynı düşük sonuçlar üretmediği de görülmektedir. Bu durum boyutların açıklama yetersizliğini değil örnekleme özelliklerinden kaynaklanan bir duruma işaret etmektedir. Gelecekteki çalışmalarda bu sonuçların farklı

örneklemlerde test edilmesi gerekmektedir. Ayrıca boyutlar arası ayrışım geçerliliği için AVE'nin karekök değerleri ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiler karşılaştırılmıştır. Boyutlara ait AVE değerlerinin hesaplanan kareköklerinin boyutlar arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulu sağlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bu ilişkiler ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığını göstermektedir.

#### 4.2.3. Ölçüt Bağımlı Geçerliliği

Araştırmada içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, ölçüt-bağımlı geçerliliğine bakılmıştır. Ölçüt-bağımlı geçerliliği için test puanlarının bir dış ölçüt ile ilişkisi iki örnekleme (n=123 ve n=518) incelenmiştir. Ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliğini test etmek amacıyla, rol performans düzeyini ölçen ölçekle ilişkilerine bakılmıştır. Birinci örnekleme (n=123) ölçeğin tanımlanmış, (r=.211, p<.01) ve içsel (r=.274, p<.01) güdülenme boyutlarının rol performansı ile ilişkileri pozitif ve anlamlı çıkmıştır (Tablo 2). İçselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenmeme boyutları ile rol performansı arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmüştür. İkinci örnekleme (n=518) ise rol performansıyla tanımlanmış (r=.197, p<.01), içsel (r=.296, p<.01), içselleştirilmiş (r=.317, p<.01) ve yansıtılmış (r=.088, p<.05) güdülenme boyutları arasındaki ilişkiler pozitif, güdülenmeme (r=-.252, p<.01) boyutuyla olan ilişkisi negatif çıkmıştır. Dışsal güdülenme ile rol performansı arasında anlamlı

**Tablo 2:** Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aralarındaki İlişkiler ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

Birinci Örneklem (n = 123)	Ort.	SS	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Tanımlanmış güdülenme	3.79	.98	.53	(.73)						
İçsel güdülenme	4.01	.79	.63	.535**	(.79)					
İçselleştirilmiş güdülenme	3.70	.94	.69	.505**	.343**	(.83)				
Yansıtılmış güdülenme	3.34	.99	.49	.156	.310**	.159	(.70)			
Dışsal güdülenme	3.55	.98	.66	.052	.380**	-.064	.301**	(.81)		
Güdülenmeme	2.11	.84	.39	-.308**	-.287**	-.250**	-.018	.022	(.62)	
Rol Performansı	4.05	.56	.48	.211**	.274**	.136	.044	.010	-.047	(.69)
İkinci Örneklem (n = 518)	Ort.	SS	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Tanımlanmış güdülenme	3.80	.71	.34	(.58)						
İçsel güdülenme	4.03	.75	.62	.299**	(.79)					
İçselleştirilmiş güdülenme	3.99	.70	.61	.334**	.481**	(.78)				
Yansıtılmış güdülenme	3.16	.98	.65	.267**	.204**	.378**	(.81)			
Dışsal güdülenme	3.02	1.02	.77	.288**	-.140**	-.009	.246**	(.88)		
Güdülenmeme	2.00	.88	.58	-.037	-.239**	-.225**	.096*	.172**	(.76)	
Rol Performansı	4.16	.60	.55	.197**	.296**	.317**	.088*	-.010	-.252**	(.74)

\*p< .05, \*\*p< .01, Parantez içindeki değerler AVE'nin hesaplanan karekök değerlerini göstermektedir.

ilişki tespit edilememiştir. Tüm bu sonuçlar ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliğine ilişkin kanıtlar sunmaktadır.

#### 4.2.4. Ölçeğin Yordama Geçerliliği

Araştırmada ölçeğin yordama geçerliliğinin test edilmesinde güdülenmeyi oluşturan boyutlar ile performans arasında, her iki örneklem için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'e bakıldığında birinci örneklemden (n=123) tanımlanmış güdülenme boyutunun performans

değişkenini yordadığı ( $\beta = .293$ ,  $p<.01$ ) diğer güdülenme boyutlarının ise yordamadığı görülmüştür. İkinci örneklemden (n=518) içsel güdülenme boyutunun ( $\beta = .147$ ,  $p<.01$ ) ve içselleştirilmiş güdülenme boyutunun ( $\beta = .190$ ,  $p<.01$ ) performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Güdülenmeme boyutunun ise ( $\beta = -.173$ ,  $p<.01$ ) performansı olumsuz olarak etkilediği bulunmuştur. Tüm bu bulgular ilişkili alt boyutların yordama geçerliliğine ilişkin kanıtlar sunmaktadır.

**Tablo 3:** İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Yordama Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Yordayan Değişkenler	Birinci Örneklem(n=123)					İkinci Örneklem(n=518)				
	B	SS	$\beta$	t	Sig	B	SS	$\beta$	t	Sig
Tanımlanmış	.209	.085	.293	2.447	.016	.069	.039	.082	1.768	.078
İçsel	.045	.067	.078	.672	.503	.116	.038	.147	3.025	.003
İçselleştirilmiş	.007	.063	.011	.107	.915	.161	.043	.190	3.750	.000
Yansıtılmış	-.017	.055	-.030	-.317	.752	-.016	.028	-.026	-.559	.577
Dışsal	-.056	.058	-.098	-.959	.340	.015	.027	.025	.554	.580
Güdülenmeme	.044	.064	.065	.687	.493	-.118	.029	-.173	-4.002	.000

Rol Performansı (Yordanan Değişken)

\*p<0.05, \*\*p<0.01

### 4.3. Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin güvenilirlik analizinde, Cronbach Alfa katsayısı birinci örnekleme tanımlanmış güdülenme için .77, içsel güdülenme için .83, yansıtılmış güdülenme için .67, içselleştirilmiş güdülenme için .86, dışsal güdülenme için .78 ve güdülenmeme alt boyutu için ise .53 olarak hesaplanmış, ölçeğin genelinde ise bu katsayı .73 bulunmuştur. İkinci örnekleme Cronbach Alfa katsayısı tanımlanmış güdülenme için .58, içsel güdülenme için .81, yansıtılmış güdülenme için .83, içselleştirilmiş güdülenme için .80, dışsal güdülenme için .89 ve güdülenmeme alt boyutu için ise .76 olarak bulunmuş, ölçeğe genel olarak bakıldığında ise bu katsayı .76 hesaplanmıştır. Birinci örnekleme güdülenmeme (.53) boyutu ile ikinci örnekleme tanımlanmış güdülenmenin (.58) hesaplanan katsayılarının .70 değerinden düşük çıkması alt boyutların tutarlılığı açısından çalışmada bir kısıt oluşturmaktadır. Ancak her iki boyutun diğer örnekleme değerleri kabul

edilebilir sınırlar içinde olduğu ve iki örnekleme ortak güvenilirliği düşük bir alt boyutun olmaması, gelecek çalışmalarda bu boyutların güvenilirliğinin tekrar test edilmesine ihtiyaç göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen değerler ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yeterli kanıtlar sunmaktadır.

Ayrıca ölçeğin Tablo 4'te madde-toplam puan korelasyonları incelendiğinde birinci örnekleme (n=123) ölçeğin 10, 15, 16, 17 ve 18'inci maddelerinin toplam puanla olan ilişkisi, görece olarak daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik değerleri için ölçekten madde çıkarıldığı takdirde güvenilirliği artıran bir madde bulunmamaktadır. Diğer örnekleme bakıldığında (n=518) ise ölçeğin 4, 5, 16, 17 ve 18'inci maddelerinin toplam puanla olan ilişkisi, görece olarak daha düşük olduğu görülmektedir. İkinci örnekleme ölçekten madde çıkarıldığı takdirde güvenilirliği artıran bir madde bulunmadığı yine Tablo 4'ten anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar güdülenmeme boyutunun ölçeğin tüm içsel ve

**Tablo 4:** İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Maddeler	Boyutlar	Birinci Örnekleme(n=123)		İkinci Örnekleme(n=518)			
		( $\alpha$ )	DMTK	MÇCA	( $\alpha$ )	DMTK	MÇCA
Mad.1			.559	.701		.354	.749
Mad.2	Tanımlanmış	.768	.463	.712	.577	.354	.749
Mad.3			.521	.706		.384	.747
Mad.4			.402	.713		.208	.759
Mad.5	İçsel	.828	.435	.710	.813	.263	.756
Mad.6			.490	.706		.321	.751
Mad.7			.368	.717		.340	.751
Mad.8	İçselleştirilmiş	.861	.363	.718	.800	.343	.751
Mad.9			.420	.711		.437	.743
Mad.10			.243	.729		.449	.740
Mad.11	Yansıtılmış	.671	.360	.717	.831	.551	.731
Mad.12			.522	.702		.567	.730
Mad.13			.401	.713		.401	.745
Mad.14	Dışsal	.782	.415	.712	.893	.403	.745
Mad.15			.224	.730		.375	.747
Mad.16			-.068	.758		.110	.770
Mad.17	Güdülenmeme	.533	-.161	.761	.764	.099	.769
Mad.18			-.119	.757		.124	.766
Ölçeğin Genel Cronbach's Alpha Katsayısı		.733			.761		

( $\alpha$ ): Cronbach's Alpha Katsayısı, DMTK: Doğrulanmış Madde Toplam Korelasyonları, MÇCA: Madde Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı.

dışsal güdülenme boyutlarıyla olan tutarlılığının düşük olduğunu veya onlardan farklı hareket ettiğini göstermektedir.

#### 4.4. Ölçeğin Cinsiyet Farksızlığına İlişkin Bulgular

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin cinsiyet açısından farksızlığının testi için örneklemin tamamında (n=629) doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Model 1). Teorik olarak öne sürülen modelin testi için yapılan analiz sonuçları bu modelin genel olarak yeterli seviyede uyum sağladığını ancak çok iyi seviyede olmadığını göstermiştir. Bu aşamada programın ürettiği tavsiyeler izlenerek üç sorunun farklı faktörlerle de ilişkilendirilmesi sonucu modelin teorik varsayımına çok iyi seviyede uyum sağladığı görülmüştür (Model 2). Bunlardan tanımlanmış güdülenme sorusu olan “*Belirli bir yaşam biçimini (standardını) elde etmek amacıyla seçtiğim mesleğimin bir parçası olduğu için*” ve yansıtılmış güdülenme sorusu olan “*Yaşamda bir “kazanana” olmak istediğim için*” sorularının dışsal güdülenmeyle; içselleştirilmiş güdülenme sorusu olan “*Benim kim olduğumun önemli bir parçasını oluşturduğu için*” sorusunun yansıtılmış güdülenmeyle de düşük seviyelerde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durum belirli bir yaşam tarzına veya sonuçlarına ulaşmayla ilişkili güdülenmenin, kişi içi otonom süreçlerle olabileceği gibi belirli sonuçlarla ilişkilendirilmiş dışsal süreçlerle de olabileceğine işaret edebilir. Ayrıca iş/meslek ile kişi arasında yüksek derecede uyum sürecinde içselleştirilmiş güdülenme söz konusu iken; bu uyumun nispeten düşük olması kişinin kendisini sürekli işine veya mesleğine göre kontrol etmesini gerektireceğinden yansıtılmış bir güdülenme sorusu olabilecektir. Tüm bu açıklamalar yukarıda

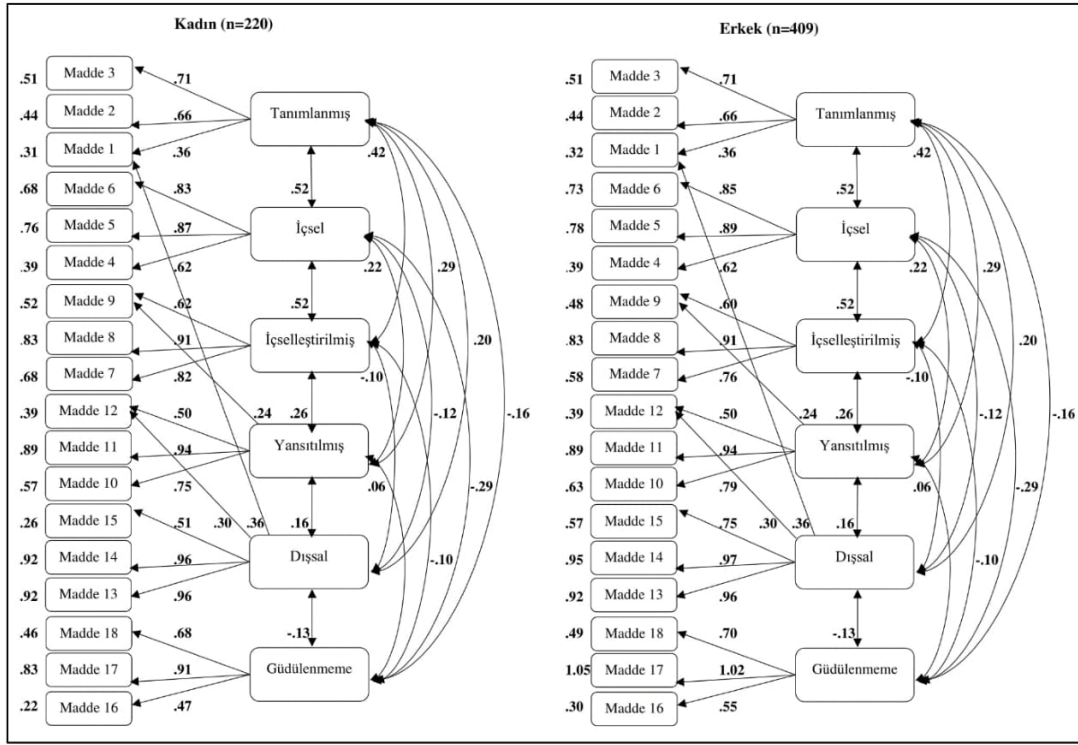
ifade edilen soruların bağlamsal ve kişisel faktörler açısından farklılaştığını göstermekte ve gelecek çalışma bulgularının teyitine ihtiyaç duymaktadır.

Elde edilen bu model temel alınarak örneklem kadın ve erkek olarak iki gruba ayrılmıştır (Kadın n= 220, Erkek n=409). Model her iki grup için ayrı ayrı test edilerek her iki grupta aynı yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmiş ve elde edilen sonuçlar bu modelin her iki grup için de ayrı ayrı doğrulandığını göstermiştir (Kadın grubu testi için Model 3; Erkek grubu testi için Model 4). Bu aşamadan sonra kadın ve erkekler arasında doğrulanmış model istatistiklerinin farksızlığına ilişkin sırayla ve birbirlerine eklenerek, modeldeki faktör yükleri, ölçüm sabitleri, yapıların varyansları ile aralarındaki kovaryanslar ve ölçüm hataları test edilmiştir. Bu amaçla ilk aşamada, örneklemin kadın ve erkek biçiminde iki gruba ayrılarak istatistiklere hiçbir kısıtlama getirilmeden oluşturulan kısıtlanmamış modelin uyum değerleri hesaplanmış (Model 5) ve sonraki modeller için bu temel model referans alınmıştır. Modeller arasındaki farksızlığın testi ki kare testiyle yapılmış ve anlamlılık değerinin en az  $p > .05$  olması kriteri aranmıştır. Bu kriterin karşılanmadığı durumlarda, her test edilen model içinde eşitliği bozan faktör yükleri, ölçüm sabitleri, yapılar arasındaki kovaryanslar veya ölçme hataları en yüksek farka işaret eden değerden itibaren tek tek serbest bırakılmış ve modeller tekrar test edilmiştir. Böylelikle karşılaştırılan modelden anlamlı bir farklılık olmadığına ilişkin elde edilen istatistikle test edilen model sınırlanmıştır. Sonuçta serbest bırakılan değerler ilgili istatistikte gruplar arasındaki farklılığı diğer değerler ise farksızlığı göstermiştir.

**Tablo 5:** Çoklu Grup Karşılaştırmaları İçin Elde Edilen Uyum Değerleri (n=629)

Model	Ki kare ( $\chi^2$ )	sd	$\chi^2/ sd$	p	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta TLI$	$\Delta RMSEA$
Model 1	534.24	120	4.452	.000	.924	.903	.073	-	-
Model 2	321.16	117	2.745	.000	.962	.951	.052	-	-
Model 3	233.47	117	1.996	.000	.945	.928	.067	-	-
Model 4	239.38	117	2.046	.000	.963	.951	.051	-	-
Model 5	472.99	234	2.021	.000	.956	.942	.040	-	-
Model 6	489.05 (16.05)	247 (13)	1.980	.000 (.246)	.955	.945	.040	(-.003)	(-.000)
Model 7	514.19 (41.195)	264 (30)	1.948	.000 (.084)	.954	.947	.039	(-.001)	(-.002)
Model 8	523.70 (57.113)	285 (51)	1.838	.000 (.291)	.956	.953	.037	(-.000)	(-.000)
Model 9	545.65 (72.657)	293 (59)	1.862	.000 (.109)	.953	.951	.037	(-.002)	(-.000)

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



Şekil 3: İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Cinsiyet Farksızlığına Ait 18 Maddelik Faktör Yapısı

Bu çerçevede Model 5 referans alınarak tüm faktör yükleri eşitlenerek model test edilmiş, elde edilen istatistik farklılığa işaret ettiğinden ( $p < .000$ ), en yüksek faktör yükü farklılığını gösteren iki faktörün (31: Kadın = .72,  $p < .01$ , Erkek = .87,  $p < .01$  ve 36: Kadın = .52,  $p < .01$ , Erkek = .75,  $p < .01$ ) serbest bırakılması sonrasında modelin farksızlığı ( $p > .246$ ) elde edilmiştir (Model 6). Elde edilen bu model tüm ölçüm sabitleri eşitlenerek test edilmiş, önceki modelden anlamlı farklılık gösteren yeni modelde ( $p < .000$ ) bir gözlemlenen değişkenin ölçüm sabiti serbest bırakıldıktan sonra (37: Kadın = 2.267, SD = .06,  $p < .01$ , Erkek = 2.005, SD = .07,  $p < .01$ ) modelin önceki modelden farksızlığı ( $p > .084$ ) belirlenmiştir (Model 7). Sonraki aşamada model yapıların varyansları ve aralarındaki kovaryanslar eşitlenerek test edilmiş ve önceki modelden farklılaşmadığı ( $p > .291$ ) belirlenmiştir (Model 8). En son aşamada ölçüm hatalarının eşitlendiği modelin önceki modelden anlamlı biçimde farklılaştığı ( $p < .000$ ), ancak 10 hata varyansının serbest bırakılmasından sonra farklılığın olmadığı ( $p > .109$ ) görülmüştür. Tüm bu analizler sonucunda, ölçeğin kadınlar ve erkekler açısından teorik olarak öne sürülen yapısının benzer olduğu, iki maddenin faktör yüklerinin erkekler için yüksek, bir maddenin ölçüm sabitinin ise kadınlar için yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Her ne kadar açıklanmayan hata varyanslarının yarısından çoğu eşit olmasa da ölçeğin yapısal ve ölçümsel olarak cinsiyet açısından farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada Tremblay ve arkadaşları (2009)'nın geliştirmiş olduğu içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması ve uygulanabilirliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri iki farklı örnekleme (özel ve kamu sektörü) test edilmiştir. İlk olarak ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için her iki örnekleme yapı geçerliliğine bakılmıştır. Yapı geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonucunda model uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler içinde olduğu görülmüş ve ölçeğin altı boyutlu faktör yapısının iki örnekleme de doğrulandığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliği de her iki örnekleme için sağlanmıştır.

Ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliğini test etmek amacıyla, rol performansı ve yaşam doyumu derecesini ölçen ölçeklerle ilişkileri iki örnekleme ayrı ayrı olarak incelenmiştir. Elde edilen anlamlı pozitif ve negatif ilişkiler alanyazın (Burton vd. 2006, Zhang, Zhang, Song, & Gong, 2016) ile uygunluk göstermektedir. Bu bulgular, değişkenler arasında beklenen ilişkileri göstermekte ve ölçeğin bağımlı geçerliliğine yönelik kanıtlar sunmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği iki örnekleme ayrı ayrı test edilmiştir. Güvenilirlik analizi için, Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Birinci örnekleme

güdülenmeme alt boyutu ve ikinci örnekleme tanımlanmış güdülenme alt boyutu hariç ulaşılan tüm tutarlılık değerleri yüksek çıkmıştır. Ölçeğin her iki örnekleme toplam Cronbach Alfa değerleri ise tutarlılık açısından iyi seviyelerdedir. Ölçeğin cinsiyet farksızlığının testi için iki örneklem verisi birleştirilerek altı boyutlu yapısı test edilmiş, kadın ve erkek açısından kısmi farklılıklar olmasına rağmen ölçeğin genel olarak farksızlığına ilişkin kanıtlara ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular araştırmada kullanılan örneklem çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Mevcut araştırma içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılması için yeterli kanıtlar sunmaktadır. Ölçeği oluşturan altı boyutun, Öz Belirleme Teorisiyle açıklanması ölçeğin teorik gücünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda, güdülenmenin ölçülmesine yönelik alternatif güçlü bir ölçüm aracı olarak ölçeğin araştırmacılara sunulduğu değerlendirilmektedir. Ölçeğin farklı kültürlerde uygulanması, farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılması ve farklı örneklem büyüklüğünde çalışılması sonucunda elde edilecek bulguların daha genellenebilir sonuçlara ulaştırabileceği değerlendirilmektedir.

## ETİK BEYANATI

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

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

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

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

## KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
- Arshadia, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267–1272. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.273>
- Boiché, J. C. S., & Sarrazin, P. (2007). Self-determination of contextual motivation, inter-context dynamics and adolescents' patterns of sport participation over time. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 685–703. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.10.004>
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and translation of research instruments. In J. W. Lonner, W. J., & Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137–164). SAGE Publications, Inc.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 750–762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.750>
- Çetin, A., Boyraz, M., & Özer, S. (2019). Otel çalışanların iş motivasyonu ve çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşması: Denizli şehir otellerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 601–614. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.589738>
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143–156. <https://doi.org/10.13114/mjh.2017.326>
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 217–229.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and the “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.



- Ellemers, N., Gilder, D. De, & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and groups at work: A Social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459–478. <https://doi.org/10.2307/20159054>.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspley, A. K., ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2019). Hangi lider, kurumda kalmayı nasıl sağlıyor? Çok boyutlu iş motivasyonunun aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34(Özel Sayı), 46–67. <https://doi.org/10.31828/tpd1300443320190402x000031>
- Ingledeu, D. K., Markland, D., & Sheppard, K. E. (2004). Personality and self-determination of exercise behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1921–1932. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.08.021>
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol.1) Theory in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 75–170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kara, A. (2008). İlköğretim birinci kademedeki eğitimde motivasyon ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Ege Eğitim Dergisi*, 8(9), 59–78.
- Köse, E. (2019). Çalışanların iş tatmini algıları ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 131–148. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.518499>
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for theory, research, and practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80–88. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257251>
- Nguyen, T. V. T., Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2021). The Possibilities of aloneness and solitude: Developing an understanding framed through the lens of human motivation and needs. the handbook of solitude: *Psychological Perspectives on Social Isolation, Social Withdrawal, and Being Alone*, 224-239.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Publishing
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the Relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., & Laird, T. F. N. (2019). How does faculty research motivation type relate to success? A test of self-determination theory. *International Journal of Educational Research*, 98(8), 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.007>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393-2412

**Ek: İçsel ve Dışsal GÜdülenme Ölçeği*****İşini neden/niçin yaparsın?****Tanımlanmış GÜdülenme*

*Madde 1.* Belirli bir yaşam biçimini (standardını) elde etmek amacıyla seçtiğim mesleğimin bir parçası olduğu için

*Madde 2.* Kendi kariyer amaçlarıma ulaşmak için bu mesleği seçtim

*Madde 3.* Önemli amaçlara ulaşmak amacıyla seçtiğim mesleğimin bir parçası olduğu için

*İçsel GÜdülenme*

*Madde 4.* Yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için

*Madde 5.* Karşılaştığım ilgi çekici zorluklarla uğraşmaktan zevk aldığım için

*Madde 6.* Zorlu görevlerde başarılı olmaktan zevk aldığım için

*İçselleştirilmiş GÜdülenme*

*Madde 7.* Kendi seçtiğim yaşam biçiminin bir parçası olduğu için

*Madde 8.* Benim yaşamımın bir parçası olduğu için

*Madde 9.* Benim kim olduğumun önemli bir parçasını oluşturduğu için

*Yansıtılmış GÜdülenme*

*Madde 10.* Bu işte başarılı olmak istediğim için, aksi halde kendimden utanırdım

*Madde 11.* Bu işte çok iyi olmak istediğim için, aksi halde düş kırıklığı yaşırdım

*Madde 12.* Yaşamda bir “kazanan” olmak istediğim için

*Dışsal GÜdülenme*

*Madde 13.* Bana para kazandırdığı için

*Madde 14.* Bana sağladığı gelir/kazanç için

*Madde 15.* İş güvencesi/garantisi verdiği için

*GÜdülenmeme*

*Madde 16.* Kendime bu soruyu hep sorarım. İşimde önemli görevler yaptığımı düşünmüyorum

*Madde 17.* Neden/niçin yaptığımı bilmiyorum, çok gerçekçi olmayan iş koşulları içindeyiz

*Madde 18.* Hiç bilmiyorum. Bizden çok şey istiyorlar.



Araştırma Makalesi

## Çalışmaya Tutkunluğun İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma<sup>a</sup>

### *An Investigation on Textile Sector Employees' to Determine the Effect of Work Engagement on Job and Life Satisfaction*

Çiğdem Bekiroğlu<sup>b</sup>, Şükran Sirkintioğlu Yıldırım<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Çalışmaya Tutkunluk  
İş Tatmini  
Yaşam Tatmini  
Tekstil Çalışanları

**Tarihler :**  
Geliş 30 Kasım 2020  
Düzeltilme Geliş 7 Şubat 2021  
Kabul 15 Mart 2021

#### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı çalışmaya tutkunluğun iş ve yaşam tatmini üzerine etkisinin irdelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırma Kastamonu ilinde yer alan bir tekstil firmasındaki çalışanlardan oluşan 303 kişi üzerinde anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriye SPSS 25.0 programı kullanılarak faktör analizi uygulanmış ardından korelasyon ve regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışmaya tutkunluğun iş ve yaşam tatmini üzerine etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutlarından canlılık boyutunun, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken, adanmışlık ve odaklanma boyutlarının pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları ve yaşam tatmini üzerine etkisi incelendiğinde ise, odaklanma boyutunun yaşam tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken, canlılık ve adanmışlık boyutlarının pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca iş ve yaşam tatmini arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Work Engagement  
Job Satisfaction  
Life Satisfaction  
Textile Employees

**Article history:**  
Received 30 November 2020  
Received in Revised Form  
7 February 2021  
Accepted 15 March 2021

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to examine the effect of work engagement on job and life satisfaction. For this purpose, the research was conducted through a questionnaire on 303 people, consisting of employees in a textile company in Kastamonu province. Factor analyze were applied to the data obtained using the SPSS 25.0 program, and then hypotheses analyzed by correlation and regression analysis. As a result of the analysis, it was concluded that the engagement to work affects job and life satisfaction. In this context, while the dimensions of vitality, devotion and focus which are the sub-dimensions of work engagement, there was no significant effect dimensions vitality on the job satisfaction, the dimensions of devotion and focus had a positive effect. When the relationship between the sub-dimensions of work engagement and life satisfaction was examined, it was seen that the focus dimension did not have a significant effect on life satisfaction, but the dimensions of vitality and devotion had a positive effect. In addition, a positive relationship was found between work and life satisfaction.*

<sup>a</sup> Bu makale, Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM'ın danışmanlığında, Çiğdem BEKİROĞLU'nun Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırladığı "Çalışmaya Tutkunluğun İş ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>b</sup> Bilim Uzmanı, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kastamonu, Türkiye, cgdmbkrglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4041-0314

<sup>c</sup> Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kastamonu, Türkiye, sirkintioğlu@kastamonu.edu.tr, ORCID:0000-0002-3578-4074

## 1. GİRİŞ

Bireylerin, örgütleri ile psikolojik bağları 21. yüzyılın bilgi ve hizmet ekonomisinde kritik bir önem kazanmıştır. Örgütler, etkili bir şekilde rekabet edebilmek için sadece en iyi çalışanları işe almakla kalmamalı, bunun yanı sıra çalışanların yeteneklerini, işlerine uygulama konusunda da desteklemelidir. Aksi takdirde, bu nadir ve pahalı kaynağın bir kısmı kullanılamaz hale gelmektedir. Bu nedenle, modern kuruluşlar çalışanlarından etkili olmalarını ve inisiyatif göstermelerini, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı olmalarını beklemektedir. İşletmeler, enerjik, kendini işine adanmış, çalışmaya tutkun çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışmaya tutkunluk; canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutlarından oluşan olumlu, tatmin edici, iş ile ilgili bir zihin durumu ve olumlu bir gösterge olarak görülmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonz'alez-Rom'a & Bakker, 2002). Çalışmaya tutkunluğun önemi, istihdam ilişkisinin tam merkezinde olmasından kaynaklanmaktadır (Armstrong, 2009). Çünkü çalışmaya tutkun bireyler, mutlu çalışanlardır, diğer çalışanlara nispeten işlerinden zevk alırlar, daha az devamsızlık sergilerler ve yaşamlarından zevk alırlar, işlerinde gerçek bir fark yaratabilir ve örgütlere rekabet avantajı sağlayabilirler (Demerouti & Cropanzano, 2010; Bakker & Leiter, 2010).

Kişinin algılanan iş yaşam kalitesinin bir temsilcisi olan iş tatmini ise, bireyin kariyerini bir bütün olarak değerlendirmek için önemli bir kriterdir (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999). İş tatmini, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları için büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda iş tatmini, örgüt içinde çalışanların korunması ve devamlılığı açısından da önemlidir; doğru insanı doğru kültürde doğru işe yerleştirmek ve onları tatmin etmekle ilgilidir (Salunke, 2015). İşleriyle çok ilgili olan ve bir bütün olarak işlerinden tatmin olan çalışanlar hayatlarında da mutludurlar. Mutlu insanların ya da tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların, üstün performans, başkalarına yardım gibi sosyal davranışları daha fazla sergilediği düşünülmektedir (Shirom, 2010).

Çalışanların gündelik yaşamları ile iş yaşamları, birbirlerini yakından etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Bireyler iş hayatlarında tatmin ya da tatminsizlik yaşayabildikleri gibi gündelik yaşamlarında da tatmin ya da tatminsizlikler yaşayabilmektedirler. Bireylerin gündelik

yaşantılarının önemli bir kısmını çalışarak geçirmeleri nedeni ile iş hayatı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip, bir alt yaşam alanıdır (Bülbül ve Giray, 2012). Gündelik yaşam ve iş hayatının iç içe olması, bireylerin performansını da etkileyebilmektedir. Bu nedenle bireyin yaşamından tatmin olma durumu ile örgüt içerisindeki iş hayatı arasında olan etki önemli bir araştırma konusu olmaktadır (Özdevcioğlu, 2004). Önemli bir araştırma konusu olmasının yanı sıra iş ve yaşam tatmini arasında bir ilişki olduğu sezgisel olarak da söylenebilecek bir olgudur. Mantıksal olarak bakıldığında, yaşama ilişkin herhangi bir alandaki tatmin düzeyi, başka yaşam alanlarında da belli etkilerde bulunacaktır. Dikmen (1995) bu sezgisel kavrayışın, bazı araştırmalar yapmak için temel bir başlangıç noktası olabileceğini saptamıştır. Tait, Padgett ve Baldwin (1989) tarafından yapılan, yaklaşık on yıllık bir alan yazını kapsayan meta analiz çalışmasında, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu bulunmuştur. Son yıllarda ise iş ve yaşam tatmini arasındaki anlamlı ilişkinin bilinmesine rağmen bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve iki değişkenin hangi değişkenler tarafından etkileneceği üzerinde durulduğu gözlenmektedir (Dikmen, 1995). Bu çalışmada, tekstil sektörü çalışanları aracılığıyla çalışmaya tutkunluğun, iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi irdelenmektedir. Bu araştırmanın tekstil sektöründe yapılmasının en önemli nedenleri, sektörün yoğun işgücü gerektirmesi ve yüksek stres düzeyine sahip çalışanlardan oluşmasıdır. Tekstil sektöründeki çalışanların, çalışmaya tutkunluklarının, iş ve yaşam tatminlerinin yüksek olması, tekstil işletmelerinin performanslarını ve rekabet güçlerini artırma da önemli bir unsurdur (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004). Tekstil sektörü, yoğun ve düzensiz iş saatleri, ücret aralıklarının düşük olması, ağır işgücü gerektirmesi ve ciddi iş gören sirkülasyonun bulunması nedeni ile doğasında zorluk barındıran bir alandır. Dolayısıyla tüm bu zorluklar göz önüne alındığında çalışanların iş ile ilgili, işini kaybetme, işine yönelik isteksizlik ve motivasyon eksikliği, işinde bir gelecek görememe, işe gitmek istememe gibi sorunların olabileceği düşünülmektedir. Bunların bir araya gelmesi ile bireyde duygusal olarak değişikliklerin meydana gelmesi ve bunu iş hayatına yansıtması, veriminin düşmesi, başarısızlık yaşaması ve dolayısıyla da iş ve yaşam tatmininde de azalma söz konusu olacaktır (Eroğul ve Örkün, 2012). Buna nazaran iş tatmini, yaşam tatmini ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının birbirleri ile önemli bir etkileşime sahip oldukları söylenebilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, tekstil sektörü çalışanları üzerinde çalışmaya tutkunluğun, iş ve yaşam tatmini üzerine etkisinin irdelenmesidir. Bu

amacın alt amaçları ise, çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarının iş tatmini ve yaşam tatmini üzerine pozitif yönlü bir etkisinin olup olmadığı ve iş ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olup olmadığı tespit edilmesidir. Araştırma dâhilinde yapılan alan yazın taramasında çalışmaya tutkunluk ve alt boyutlarından canlılık, adanmışlık ve odaklanma ile iş tatmini ve yaşam tatmini kavramları ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Alan yazında çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve yaşam tatmini kavramlarına yönelik pek çok çalışma mevcuttur (Judge & Hulin, 1993; Judge & Locke, 1993; Judge & Watanabe, 1994; Heller, Judge & Watson, 2002; Saari & Judge, 2004; Rode, 2004; Keser, 2005; Saks, 2006; Aşan ve Erenler, 2008; Kamalanabhan, Prakash Sai & Mayuri, 2009; Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010; Taris, Schaufeli & Shimazu, 2010; Hakanen & Schaufeli, 2012; Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield, 2012; Yeh, 2013; Mache, Vitzthum, Klapp & Danzer, 2013; Rayton & Yalabik, 2014; Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016; Yan, Su, Wen & Luo, 2017; Yalabik, Rayton & Rapti, 2017; Havens, Gittell & Vasey, 2018; Garg, Dar & Mishra, 2018; Kašpárková, Vaculíka, Procházka & Schaufeli, 2018). Fakat bu araştırmaların büyük bir kısmında bu çalışmanın konusunu oluşturan kavramların sadece bir kısmı üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Üstelik araştırma örneklemini tekstil sektörü olan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Alan yazın incelendiğinde tekstil sektörü çalışanlarının çalışmaya tutkunlukları, iş ve yaşam tatmini düzeylerini birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışmaya tutkunluğun, iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi başlıklı bu araştırma, alan yazınına katkıda bulunması açısından önemlidir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk, kişinin canlı ve enerjik bir şekilde çalışma kabiliyeti, yüksek katılım isteği ve özverili bir şekilde çalışmaya istekli olmasının birleşimidir (Bakker, Albrecht & Leiter 2011). Çalışma süresi boyunca, yüksek seviyede enerjiye sahip olmak, çaba göstermeye istekli ve azimli olmak, çalışma faaliyetlerinde anlam bulmak, gurur ve mutluluk duymak, heyecan, istek, uzun ve kolay bir şekilde odaklanmak gibi olguları ele aldığından bir tutku halini belirtmektedir (Turgut, 2013). Çalışmaya tutkunluk kişinin yaptığı işe sadakati, onun için duyduğu heyecanı ve işinden memnuniyetidir (Robbins & Judge 2013). Schaufeli ve Bakker (2004) çalışmaya tutkunluğun, tükenmişliğin zıttı olduğunu ve tükenmişlikten muzdarip olanların aksine çalışmaya tutkun

kişilerin, iş aktiviteleri ile enerjik ve etkili bir bağlantı içerisinde olduklarını, yapılan işin zorluk derecesi ile daha iyi başa çıkabildiklerini ifade etmişlerdir. Esen (2011) ise çalışmaya tutkunluğu; bireyin çalışmasında işe olan bağlılığından daha da ilerisine geçerek, kendisini işine tüm benliğiyle adanması olarak tanımlamaktadır. Bakker ve Leiter (2010), çalışmaya tutkunluğu motivasyonel bir kavram olarak ele alırken, Yeh (2013) çalışmaya tutkunluğu, çalışanlar arasındaki farklılığı ve iş için sahip oldukları enerji ve bağlılık miktarını ele alan bir kavram olarak ifade etmektedir.

Çalışmaya tutkunluk, hem örgütün hem de çalışanların hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak şekilde, çalışanların hareket etmelerini sağlamaktadır (Armstrong, 2009). Bireylerin çalışmaya tutkun olması hem akademik araştırma yapanlar hem de çalışmaya tutkunluğu iş ortamında kullanmak isteyen örgütler için oldukça önemlidir. Bakker ve Albrecht (2018) yaptıkları çalışmada, çalışmaya tutkunluğun günlük isteklerin, kaynakların ve proaktif davranışların bir fonksiyonu olarak kişilere göre değişebilen canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Çalışmaya tutkunluk kavramını daha anlaşılır hale getirebilmek ve tanımlamak adına üç boyutu incelenmektedir;

**Canlılık.** Çalışmaya tutkunluğun canlılık boyutu; bireyin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik ile karakterize edilmiş hali olarak açıklanmaktadır (Mache vd., 2013). Çalışan kişi enerjiktir ve işini gönüllü bir şekilde yapma isteği duyar. Turgut (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre, canlılık boyutu, bireyin çalışma süresi boyunca mevcut olan zihinsel dayanıklılığını, enerji düzeyini ve çaba gösterme azmini ifade etmektedir. Çalışma faaliyeti ile motive olan bireyler zorluklar karşısında kararlılığını, enerjisini ve azmini kaybetmeden çalışma faaliyetini sürdürebilirler (Turgut, 2013).

**Adanmışlık.** Adanmışlık, kişinin işini önemli olarak görmesi, hevesli bir şekilde bağlanması, işinden gurur duyması ve işi için mücadele etmesi ile ilgilidir (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından yapılan çalışmada adanmışlık, bireyin önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma gibi hisler ile işine bağlanması ve hevesli bir şekilde işe dâhil olma isteği şeklinde tanımlanmaktadır. Bu boyut kişinin bilişsel inancını ve işi ile duygusal etkileşimini içermektedir (Lu, Lu, Gursoy & Neale, 2016). Kişinin çalışmasına kuvvetli bir biçimde bağlanması, işini önemsemesi, coşkulu bir şekilde işini sahiplenmesi ile ifade edilen adanmışlık, kişinin işinden gurur duyması ile de

tanımlanabilmektedir (Özsoy, Filiz ve Semiz, 2013).

**Odaklanma.** Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada odaklanma, bireyin çalışmalarına karşı son derece konsantre ve derinden dalmış olması hali olarak tanımlanmaktadır. Odaklanma, kişinin kendini tamamen işine vermesi, işini mutlu bir şekilde yapması, işine karşı yoğunlaştığında etrafındaki her şeyi unutmaması ve zamanın hızlı geçmesi ile kişinin kendini işinden ayırmakta güçlük çekmesiyle ilgilidir (Schaufeli & Bakker, 2004). Odaklanma, bireyin çalışmasına karşı yoğunlaşmasını ifade eder. Çalışmasına odaklanmış bir kişi mutluluk duygusu yaşar ve motivasyonu yüksek olur, kendisini işine kaptırmıştır ve zaman kavramını bu aşamada unuttur, bu sayede çalışmasını ara vermeksizin devam ettirir (Turgut, 2013).

konuları araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda pek çok araştırma yapılmıştır (Erdil vd., 2004). Günümüzde ise, iş tatmini kavramının işgörenin sadece performans ve verimliliğine değil aynı zamanda işgörenin mutluluğu, örgüte karşı olumlu tutum oluşturması, örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlaması gibi birçok değişkeni etkileyebileceği ve birçok değişkenden de etkilenebileceği ifade edilmektedir (Cindiloğlu, 2016). İnsanların işleriyle ilgili tutum ve duygularını ifade eden iş tatmini, kişiden kişiye değişebilen ve kişilere farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır (Mullins, 2010; Armstrong, 2009). İş tatmini kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1:** İş Tatmini Tanımları

Yazarlar	İş Tatmini Tanımı
Schneider & Snyder, (1975)	"İşle ilgili koşulların kişisel olarak değerlendirilmesi veya iş sahibi olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir."
Locke, (1976)'dan aktaran; Özcan, (2011)	"Kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygulardır."
Eren, (1993)	"Bireyin işinden elde ettiği kazançlarından, meslektaşları ile çalışmaktan ve yaptığı işi hakkında mutlu hissetmesidir."
Spector, (1996)'dan aktaran; Yenihan, (2014)	"En basit haliyle insanların işinden hoşlanma derecesidir."
Hulin & Judge, (2003)'ten aktaran; Scott & Judge, (2006)	"Kişinin işine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip çok boyutlu psikolojik tepkilerdir."
Ilies & Judge, (2004)	"Kişinin işini değerlendirmesini yansıtan tutumsal bir yapıdır".
Scott & Judge, (2006)	"Sözlü, davranışsal veya duygusal tepkiler yoluyla erişilebilen içsel, bilişsel ve duygusal durumlardır."
Eroğlu, (2006)	"Bireyin, toplam iş çevresinden örneğin; işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur."
Eğinli, (2009)	"Kişinin işi ile ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamı diğer bir ifade ile kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazı ve mutluluğu."
Judge & Kammeyer-Mueller, (2012)	"Kişinin mesleği ile ilgili olumlu ve olumsuz duygularını ifade eden değerlendirici bir durumdur."
Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, (2016)	"İşten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur."

## 2.2. İş Tatmini

İnsanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların bir bütün olarak değerlendirilmesini ifade eden kavram iş tatminidir (George & Jones, 2011). İş tatmini kavramı, 1920'li yıllarda ortaya atılmış ancak kavramın anlam ve önemi 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmıştır (Filiz, 2014). Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde işgörenin değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, işgören motivasyonu, iş tatmini gibi kavramlar ortaya atılarak iş tatmini kavramının, işgörenin performansına ve verimliliğine etkisi

## 2.3. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, birçok insan tarafından yaşamın ana hedefi olarak tanımlanır (Demirel, 2014). Yaşam tatmini genel olarak, kişinin yaşamının genel kalitesi hakkındaki bir değerlendirme olarak görülür. Yaşam tatmini insan refahının öznel ve açık bir ölçüsüdür. Özneldir; çünkü araştırmalarda insanlara yaşamlarından bir bütün olarak memnun olup olmadıkları sorulur. Açıktır; çünkü araştırmacılar sosyal refahın, mutluluğun bileşenlerini önceden tanımlamamaktadır ve bu yüzden bireylerin yaşamından tatmin olup

**Tablo 2:** Yaşam Tatmini Tanımları

Yazarlar	Yaşam Tatmini Tanımı
Campbell, Converse & Rodgers, (1976)'dan aktaran; Dündar, (1993)	“Esas itibarıyla bireyin kendisine sunulan yaşam koşulları veya yaşadığı olaylardan edindiği tecrübelerinin etkileşiminden doğan sonuçlara göre değişen amaçları ile gerçekleştirdikleri, elde ettikleri arasındaki algıladığı farktır.”
Shin & Johnson, (1978)	“Bir insanın yaşam kalitesini seçtiği kriterlere göre genel bir şekilde değerlendirmesidir.”
Diener, (1984)	“Evlilik, iş, boş zamanları değerlendirme gibi birçok alana özgü yaşam sahalarından elde edilen tatminin bileşiminden oluşan duygusal bir tepkidir.”
Sumner, (1996)'dan aktaran; Haybron, (2007)	“Yaşam koşullarının olumlu bir değerlendirmesi, bireylerin yaşam standartları veya beklentilerine yönelik olumlu bir ölçüttür.”
Haybron, (2007)	“Kişinin bir bütün halinde yaşamını, olumlu bir tavır olarak değerlendirmesidir.”
Diener & Chan, (2011)	“Bireylerin yaşam kalitesini kendi benzersiz ölçütleri temelinde değerlendirdikleri yargılayıcı bir süreçtir.”
Vassar, (2012)	“Kişinin belirli bir noktada, yaşamı hakkında, olumsuzdan olumluya kadar değişen duygu ve tutumların genel bir değerlendirmesidir”.
Veenhoven, (2014)'ten aktaran; Scott-Jackson & Mayo, (2018)	“Kişinin yaşamını bir bütün olarak takdir etmesidir.”
Demirel, (2014)	“Bireyin çalışma hayatı dışındaki duygusal tepkileri ve hayata karşı genel tutumudur.”
Scott-Jackson & Mayo, (2018)	“Kişinin genel yaşamının algısal bir değerlendirmesidir.”

olmadıklarına karar vermeleri katılımcıya bağlıdır (Donovan & Halpern, 2002). Yaşam tatmini kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Tablo 2).

### 3. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, İŞ VE YAŞAM TATMİNİ KAVRAMLARININ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

#### 3.1. İş ve Yaşam Tatmini İlişkisi

İnsanların günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü işte geçirmeleri sebebi ile bireyin işine ve yaşamına karşı hissettiği tatmin arasında bir ilişki olduğu gerçektir (Keser, Öngen Bilir ve Aytaç, 2019). Son otuz yıldır iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerine araştırmalar artmaktadır. Teorik olarak, bir kişinin iş deneyimlerinin ve tatmininin, yaşam tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğine inanılırken aynı şekilde yaşam tatmininin de iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğine inanılmaktadır (Chacko, 1983). Gruneberg (1979) çalışmasında iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin iki yönlü bir süreç olduğunu; genel olarak yaşamdan duyulan tatminin işten duyulan tatmini etkilemesinin mümkün olduğu gibi işten duyulan tatminin de yaşamdan duyulan tatmini etkilemesinin mümkün olduğunu, böylece ilişkinin nedensel yönünün belirsiz olduğunu ifade etmiştir. İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan çok sayıda araştırmaya rağmen iş ve yaşam tatmininin ne ölçüde ilişkili olduğu konusu tartışmalıdır. Genellikle iş ve yaşam tatmininin

birbirine ilişkili olması gerektiği varsayılır çünkü birçok insan için iş, yaşamlarının hem zaman hem de duygusal katılım açısından önemli ve merkezi bir yönüdür (Tait, Padgett & Baldwin, 1989). Bireylerin hayatları boyunca elde ettikleri tatmin hissini büyük bir çoğunluğunu yaptıkları işten sağladıkları ifade edilmektedir ve bu durum iş tatmininin, kişinin yaşam tatmininin bir kaynağı olduğunu göstermektedir (Köksal, 2014; Chacko, 1983). Bireyler çalışma hayatlarında başarı sağladıkları ölçüde, yaşamlarında da gelişim gösterme imkânlarını daha fazla artırmaktadır (Köksal, 2014). Literatürde, iş ve yaşam tatmininin birbiri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Tait vd., 1989). Judge ve Watanabe (1994) tarafından yapılan bir araştırma, iş tatmini ve yaşam tatmininin pozitif ve karşılıklı olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçları araştırmacıları iş tatmininin yaşam tatmini ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna götürmüştür. Rus yazar Maksim Gorki, iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” sözleriyle açıklamıştır (Garretto, 2000'den aktaran; Aşan ve Erenler, 2008). Dikmen (1995) iş ve yaşam tatminini; birbirini tamamlayan, anlamlandıran ve birbirinin içerisine giren iki kavram olarak nitelendirerek, iş ve yaşamın, sanki bir yap-boz oyunu gibi birbirinin içerisine girdiğini ve bir bütünü oluşturmakta olduğunu, birbirlerini anlamlandırdığını ifade etmiştir. Bu sebeptendir ki iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki literatür açısından büyük önem taşımaktadır.

**H<sub>1</sub>:** İş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.2.Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmini İlişkisi

Çalışma hayatı, günlük yaşantımızda büyük strese neden olan önemli parçalarından biridir. Çalışma ortamındaki en önemli faktörlerden biri ise insan kaynağıdır. Bu amaçla, çalışanların yüksek düzeyde memnuniyeti gereklidir. Günümüzün dinamik ortamında, örgütler yetenekli çalışanlarını elde tutmakta zorluklarla karşılaşmaktadır. İş tatmini ile çalışmaya tutkunluğu ilişkilendiren çeşitli çalışmalar olmasına rağmen bu iki kavramın ilişkisini anlamak için daha yakından incelenmesi gerekmektedir. İş tatmini, çalışmaya tutkunluğun temel itici gücüdür. Çalışanlar işlerine girdiklerinde, zorluklardan, ilhamlardan ve gururdan oluşan etkileşimli bir moda girerler. Çalışma ilişkilerinin bu etkileşim şekli, çalışanların iş tatminine katkı sağlar (Garg vd., 2018). Lu ve diğerlerine (2016) göre, çalışmaya tutkunluk, bireysel boyutlardan oluşur ve iş tatmini bu boyutların sonucudur. İşlerine güçlü ve olumlu bir şekilde katılan ve çalışmalarına enerji ve özveri gösteren çalışmaya tutkun bireyler, genel olarak işlerinden tatmin olmaktadır (Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths, 2015). Araştırmalar çalışmaya tutkunluğun, iş tatmini ve performans gibi örgütsel değişkenlere katkıda bulunduğu dair genel bir inancı desteklemektedir (Yeh, 2013) ve birçok çalışma, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini arasında pozitif bir etki olduğunu bildirmiştir (Saks, 2006; Kamalanabhan vd., 2009; Giallonardo vd., 2010; Yeh, 2013; Garg vd., 2018).

**H<sub>2</sub>:** Çalışmaya tutkunluğun, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Canlılık boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

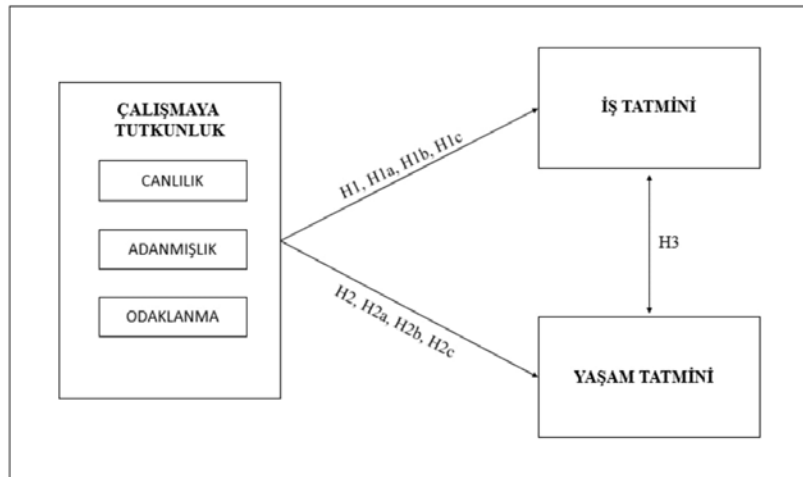
**H<sub>2b</sub>:** Adanmışlık boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Odaklanma boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

### 3.3. Çalışmaya Tutkunluk ve Yaşam Tatmini İlişkisi

İş dışındaki yaşam, kişinin işte nasıl hissettiği ve davrandığı üzerinde bir etkiye sahiptir. Çalışma ortamındaki esenlik ve performans, evde yaşanan olumlu ruh halinden, aile ve iş arasında çatışmaların olmamasından etkilenir (Sonnentag, 2003).

Çalışmaya tutkunluk, çalışanların anlamlı, fiziksel, duygusal ve psikolojik olarak güvenli çalışma algılarına (Joo & Lee, 2017). Çalışmaya tutkunluğun, kişinin çalışırken zihinsel yönden güçlü ve enerjik olması ile bireyin işine enerji harcaması konusunda istekli olması halini yansıtan canlılık boyutunun, bireyin gelecekteki depresyon ve anksiyete semptomlarını azaltan bir öncü olarak hareket edebileceğini düşündürmektedir (Hakanen & Schaufeli, 2012; Özsoy vd., 2013). Bu nedenle, çalışmaya tutkunluk; örgütsel, bireysel ve aile ile ilgili olumlu davranışsal sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durum, çalışmaya tutkunluğun bireyi olumsuz ruh hallerinden koruyabileceği anlamına gelmektedir, çünkü tutkunluk, zihinsel olarak zorlayıcı koşullarda bile yaşam kaynaklarımızı besleyen, teşvik eden aktif ve enerjik bir psikolojik durumdur (Hakanen & Schaufeli, 2012). Bireyin genel refahı da olumlu bir durumun varlığından yani yaşam tatmininden oluşur. Yaşam tatmini, kişinin bir bütün olarak yaşam kalitesinin, yargılama ölçütlerinin tamamen bireye bağlı olduğu, kişinin yaşamını değerlendirmesini ifade eder (Hakanen & Schaufeli, 2012; Pavot & Diener, 1993). İncelemelere göre yaşam tatmini, sağlıklı nüfus çalışmalarında ölüm



Şekil 1: Araştırma Modeli



oranlarının azalmasıyla ve örgütsel bağlılık, iş performansı gibi diğer birçok olumlu sonuçla ilişkilendirilmiştir (Hakanen & Schaufeli, 2012; Erdogan vd., 2012). Taris, Schaufeli ve Shimazu (2010) çalışmalarında, çalışmaya tutkun bireylerin; mutlu çalışanlar oldukları, nispeten daha az sıklıkla hayatı sorguladıklarını, sağlıklarından ve hayatlarından memnun olduklarını, düşük sıkıntı seviyeleri gösterdiklerini ve çalışmaya tutkun bireylerin yüksek yaşam tatmini bildirdiklerini belirtmişlerdir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışmaya tutkunluğun, yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Canlılık boyutunun yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Adanmışlık boyutunun yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Odaklanma boyutunun yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırmanın amacı, çalışmaya tutkunluğun iş ve yaşam tatmini üzerine etkisinin irdelenmesidir. Bu amacın alt amaçları ise, çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarının iş tatmini ve yaşam tatmini üzerine pozitif yönlü bir etkisinin olup olmadığı ve iş ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir.

Bu çalışmanın evrenini, Kastamonu ilinde yer alan bir tekstil firmasında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İşgörenlerden veri, anket yöntemi aracılığıyla 2019 yılı Kasım-Aralık aylarında toplanmıştır. Çalışmaya tutkunluğun, iş ve yaşam tatmini üzerine etkisini belirlemeye yönelik bu çalışmanın örneklemini 360 işgören oluşturmaktadır ve çalışmanın anket soruları belirtilen ana kütlenin tamamına uygulanmıştır. Toplam 306 kişiden geri dönüş sağlanmış ancak üç kişinin anket formlarında boş bırakılan sorular ve çelişkili ifadeler olması sebebi ile değerlendirme dışında bırakılarak 303 kişinin anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada çalışmaya tutkunluk kavramının ölçeği olarak; Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen, Tülay Turgut'un Türkçe'ye uyarladığı "UWES-9 Utrecht Work Engagement Scale Short Version (Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği-Kısa Versiyonu)" kullanılmıştır (Turgut, 2011; Schaufeli vd., 2006). Ölçek; canlılık, adanmışlık ve odaklanma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır

ve dokuz soru içermektedir. Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen, Türkçe'ye çevrilmesi Deniz ve Güliz Gökçora tarafından gerçekleştirilen (Türkçapar, 2012) ve daha sonra çeviri yeniden yapılarak Baycan (1985) tarafından geçerliliği kanıtlanmış olan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MİTÖ)" kısa formu kullanılmıştır ve ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. (Weiss vd., 1967; Baycan, 1985). Katılımcıların yaşam tatmini düzeylerini belirleyebilmek için ise Diener, Emmons, Larsen ve Griffin tarafından 1985 yılında geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Köker (1991) tarafından yapılan "Yaşam Tatmini Ölçeği (YTÖ)" kullanılmıştır.

Ölçek beş ifadeden oluşmaktadır. Her üç ölçekteki sorularda 5'li Likert tipi ifadelerle göre tasarlanmıştır. 5'li Likert tipi olan ölçeklerin maddeleri; 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum), 4 (Katılıyorum), 5 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde cevaplanma kategorisine sahiptir.

Araştırma verilerinin analizinde ise öncelikle örneklemin yeterliliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer Olkin değeri ve Barlett test ölçütü incelenmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerde bulunan soruların geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmış ve faktör yapıları tespit edilmiştir. Ardından değişkenler arası ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve son olarak araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin ve modelin test edilmesi için regresyon analizlerine yer verilmiştir.

#### 5. BULGULAR

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında %81,8'inin (n=248) kadın, %18,2'sinin (n=55) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, çoğunluğun %78,5 (n=238) evli bireyler olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş aralığına göre incelendiğinde ise %35,6 (n=108) 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin eğitim düzeylerine bakıldığında ise %42,2 (n=128) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma yılı incelendiğinde ise çalışanların %44,6 yüzde ile (n=135) üç yıl ve altı kademeye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma deneyimleri incelendiğinde %32 (n=97) 4-7 yıl arası çalışma hayatında yer aldığı görülmektedir. Tablo 3'te araştırmaya katılanların demografik

**Tablo 3.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	248	81,8
	Erkek	55	18,2
Medeni Durum	Evli	238	78,5
	Bekar	58	19,1
Yaş	Boşanmış	7	2,3
	20-30 arası	73	24,1
	31-40 arası	108	35,6
	41-50 arası	104	34,3
	51-60 arası	16	5,3
Eğitim Düzeyi	61 ve üzeri	2	0,7
	İlköğretim	128	42,2
	Ortaöğretim	58	19,1
	Lise	96	31,7
	Ön lisans	12	4,0
İşyeri Çalışma Deneyimi	Lisans	7	2,3
	Yüksek Lisans	2	0,7
	3 yıl ve altı	135	44,6
	4-7 yıl	102	33,7
	8-11 yıl	63	20,8
Toplam Çalışma Deneyimi	12-15 yıl	1	0,3
	16-19 yıl	1	0,3
	20 yıl ve üzeri	1	0,3
	3 yıl ve altı	82	27,1
	4-7 yıl	97	32,0
Toplam Çalışma Deneyimi	8-11 yıl	73	24,1
	12-15 yıl	27	8,9
	16-19 yıl	11	3,6
	20 yıl ve üzeri	13	4,3

özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4'te çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve yaşam tatmininin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Bartlett Test ölççeğine yönelik bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4'te yer alan test sonuçlarına göre çalışmaya tutkunluk ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,829 çok iyi şekilde, iş tatmini ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,943 süper şekilde ve yaşam tatmini ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,874 çok iyi şekilde değerlendirilmekte ve KMO değerleri

(-0,500-) üzerinde olma şartını sağladıkları için faktör analizine uygundurlar.

Ayrıca, Bartlett's küresellik testi sonucuna göre, değişkenler arasında anlamlı korelasyon ilişkisi olduğu da görülmüştür.

Toplanan verinin normalliğini kontrol etmek için normallik testleri yapılmaktadır. Verinin normalliği Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılarak belirlenmiştir. Normal dağılımda hem çarpıklık hem de basıklık değerleri sıfıra eşittir, psikometrik amaçlar için -3 ila +3 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri kabul

**Tablo 4:** Çalışmaya Tutkunluk, İş ve Yaşam Tatmini Ölçekleri İçin KMO ve Bartlett Testi

	Çalışmaya Tutkunluk	İş Tatmini	Yaşam Tatmini
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>	0,829	0,943	0,874
<b>Bartlett Testi</b>			
Ki kare	1010,234	3647,259	773,002
Serbestlik Derecesi	15	190	10
p	000	000	000

**Tablo 5:** Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Değerleri Tablosu

Değişkenler ve Boyutlar	Ortalama Std.	Sapma	Skewness	Kurtosis
<b>Çalışmaya Tutkunluk</b>	4.00	.8441	-1.068	1.349
Canlılık	4.06	.9581	-1.246	1.553
Adanmışlık	3.78	1.0590	-.787	.028
Odaklanma	4.17	.9079	-1.405	2.303
<b>İş Tatmini</b>	3.85	.8815	-.656	-.209
<b>Yaşam Tatmini</b>	3.42	1.0195	-.338	-.414

edilebilir değerlerdir ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir (Shao, 2002; Muzaffar, 2016; Oruç, 2018). Tablo 5'te yer alan basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağıldığı görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre; çalışmaya tutkunluk ve alt boyutları (canlılık  $r=.873$ ,  $p<.01$ , adanmışlık  $r=.890$ ,  $p<.01$  ve odaklanma  $r=.830$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre canlılık, adanmışlık ve odaklanma düzeyleri arttıkça çalışmaya tutkunluk yüksek düzeyde artmaktadır. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları arasında ise, canlılık ve adanmışlık boyutları arasında ( $r=.680$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde, canlılık ve odaklanma boyutları arasında ( $r=.586$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde, adanmışlık ve odaklanma boyutları arasında ise ( $r=.597$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani canlılık, adanmışlık veya odaklanma düzeylerinden birisi arttıkça diğeri de artmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk ve boyutları ile iş tatmini arasındaki etkiye bakıldığında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları ile iş tatmini arasında ki ilişki incelendiğinde; iş tatmini ile canlılık boyutu arasında ( $r=.519$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde, iş tatmini ile

adanmışlık boyutu arasında ( $r=.600$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde, iş tatmini ile odaklanma boyutu arasında ( $r=.539$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise ( $r=.641$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışmaya tutkunluk ve boyutları ile yaşam tatmini arasındaki etkiye bakıldığında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları ile yaşam tatmini arasında ki ilişki incelendiğinde; yaşam tatmini ile canlılık boyutu arasında ( $r=.420$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde, yaşam tatmini ile adanmışlık boyutu arasında ( $r=.421$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde, yaşam tatmini ile odaklanma boyutu arasında ( $r=.351$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, çalışmaya tutkunluk ve yaşam tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise ( $r=.460$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r=.564$ ,  $p<.01$ ) seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, iş tatmini veya yaşam tatmininden biri arttıkça diğeri de anlamlı biçimde artmaktadır.

**Tablo 6:** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

	Canlılık	Adanmışlık	Odaklanma	Çalışmaya Tutkunluk	İş Tatmini	Yaşam Tatmini
Canlılık	1					
Adanmışlık	.680**	1				
Odaklanma	.586**	.597**	1			
Çalışmaya Tutkunluk	.873**	.890**	.830**	1		
İş Tatmini	.519**	.600**	.539**	.641**	1	
Yaşam Tatmini	.420**	.421**	.351**	.460**	.564**	1

(\*\*) %1, (\*) %5 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

**Tablo 7:** Çalışmaya Tutkunluk ve Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti		Katsayılar						
Bağımlı Değişken: İş Tatmini								
	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişken	.411	.409	209.797	.000				
	<i>Çalışmaya Tutkunluk</i>				.669	14.484	.641	.000
	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişken Çalışmaya Tutkunluk Boyutları	.419	.413	71.789	.000				
	<i>Canlılık</i>				.114	1.955	.123	.052
	<i>Adanmışlık</i>				.307	5.784	.369	.000
	<i>Odaklanma</i>				.239	4.269	.247	.000

Yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan ( $F=209,797$ ,  $P<0,00$ ) anlamlı çıkmış ve iş tatminindeki değişimin %40,9'unu açıklamaktadır. Bağımsız değişken çalışmaya tutkunluğun ( $\beta= ,641$ ;  $p<,01$ ) bağımlı değişken iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, öne sürülen  $H_2$  hipotezini doğrulamıştır. Buna göre çalışmaya tutkunluğun, iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkili ( $H_2$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya tutkunluk boyutlarının, iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde ise model istatistiksel açıdan ( $F=71,789$ ,  $P<0,00$ ) anlamlı çıkmış ve iş tatminindeki değişimin %41,3'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden adanmışlık ( $\beta= ,369$ ;  $p<,01$ ) ve odaklanma ( $\beta= ,247$ ;  $p<,01$ ) boyutlarının bağımlı değişken iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tabloya göre aralarından en etkili olanı 0,369 değeri ile adanmışlık boyutu iken, bu boyuttaki her birimlik değişim çalışmaya tutkunluk üzerinde %36,9'luk bir artışa neden olmaktadır. Odaklanma boyutundaki her birimlik değişimin ise, çalışmaya tutkunluk üzerinde %24,7'lik bir etkisi bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerden canlılık boyutunun ise, bağımlı değişken iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, öne sürülen  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezlerini doğrulamış,  $H_{2a}$  hipotezini ise doğrulamamıştır.

Yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan ( $F=80,965$   $P<0,00$ ) anlamlı çıkmış ve yaşam tatminindeki değişimin %20,9'unu açıklamaktadır. Bağımsız değişken çalışmaya tutkunluğun ( $\beta= ,460$ ;  $p<,01$ ) bağımlı değişken yaşam tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, öne sürülen  $H_3$  hipotezini doğrulamıştır. Buna göre çalışmaya tutkunluğun, yaşam tatmini üzerinde pozitif yönde etkili ( $H_3$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya tutkunluk boyutlarının, yaşam tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde ise model istatistiksel açıdan ( $F=27,341$ ,  $P<0,00$ ) anlamlı çıkmış ve yaşam tatminindeki değişimin %20,7'sini açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden canlılık ( $\beta= ,217$ ;  $p<,01$ ) ve adanmışlık ( $\beta= ,217$ ;  $p<,01$ ) boyutlarının bağımlı değişken yaşam tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tabloya göre 0,217 değeri ile canlılık ve adanmışlık boyutundaki her birimlik değişim çalışmaya tutkunluk üzerinde %21,7'lik bir artışa neden olmaktadır. Bağımsız değişkenlerden odaklanma boyutunun ise bağımlı değişken yaşam tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, öne sürülen  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezlerini doğrulamış,  $H_{3c}$  hipotezini ise doğrulamamıştır.

Bunun yanı sıra korelasyon analizinde iş tatmininin yaşam tatmini ile pozitif ilişkisi olduğu da saptanmıştır. Analiz sonucuna göre iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,564 olarak bulunmuş ve buna göre her bir değişkenin

**Tablo 8:** Çalışmaya Tutkunluk ve Boyutlarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				Katsayılar				
Bağımlı Değişken: Yaşam Tatmini								
	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişken	.212	.209	80.965	.000				
	<i>Çalışmaya Tutkunluk</i>				.556	8.998	.460	.000
	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişken Çalışmaya Tutkunluk	.215	.207	27.341	.000				
	<i>Canlılık</i>				.231	2.960	.217	.003
	<i>Adanmışlık</i>				.209	2.927	.217	.004
<i>Odaklanma</i>				.105	1.393	.093	.165	

birbiriyle anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü bir korelasyon ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre **H<sub>1</sub>** hipotezi de kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın kapsamında çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve yaşam tatmini olmak üzere üç örgütsel davranış konusu beraber ele alınmıştır. Araştırmada çalışmaya tutkunluğun iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi, bir tekstil firmasında çalışan bireyler olarak belirlenen araştırma grubu aracılığıyla incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada uygulanan anketlerden elde edilen verinin analiz sonuçları yorumlanarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizleri sonuçlarına bakıldığında, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları ile iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizinin ardından yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda; çalışmaya tutkunluğun iş tatmininin önemli bir yüzdesini (%40,9) açıkladığı, alt boyutlar olarak incelendiğinde ise; canlılık boyutunun, iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülürken, adanmışlık ve odaklanma boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında canlılık boyutunun istatistiksel olarak iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bunun nedeninin, tekstil sektörünün çalışma koşulları göz

önüne alındığında, çalışanların gün boyu ağır iş yükü, düzensiz ve yoğun çalışma saatleri gibi zorlu koşullarla mücadele etmeleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya tutkunluğun canlılık boyutunun tam aksine, çalışanların zorluklar karşısında direnç göstermekte güçlük çektikleri, gün içerisinde yüksek enerji düzeylerine sahip olamadıkları düşünülmektedir.

Elde edilen diğer bulgular sonucunda ise, çalışmaya tutkunluğun adanmışlık ve odaklanma boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Tekstil sektöründe çalışanların hata payını en aza indirmek için işlerine karşı sergiledikleri dikkat ve yoğunlaşmanın ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde, kendilerini işlerine adayan, bütün ilgilerini işlerine yoğunlaştıran çalışanların sahip oldukları adanmışlık ve odaklanma hissiyatları ile işlerinden tatmin oldukları düşünülebilmektedir.

Elde etmiş olduğumuz bu bulgular, çalışmaya tutkun bireylerin iş tatmini yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Yapılan literatür taramasında da çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini üzerine odaklanılan birçok araştırmada çalışmaya tutkunluğun, iş tatminini etkilediği görülmektedir. Bu çalışma aynı zamanda mevcut çalışmalara destek sağlayarak çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini arasında pozitif bir etki olduğunu doğrulamıştır (Saks, 2006; Kamalanabhan vd., 2009; Giallonardo vd., 2010; Yeh, 2013; Mache vd., 2013; Rayton & Yalabik, 2014; Yan vd., 2017; Yalabik vd., 2017; Havens vd., 2018; Garg vd., 2018; Kašpárková vd., 2018).

Çalışmaya tutkunluk ve alt boyutlarının yaşam tatmini üzerine etkisi incelendiğinde, iş tatminine kıyasla daha az bir yüzde (%20,9) ile yaşam tatminini açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar olarak incelendiğinde ise; canlılık ve adanmışlık boyutunun yaşam tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılrken, odaklanma boyutunun yaşam tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Çalışmaya tutkunluğun odaklanma boyutu, kişinin kendini tamamen işine vermesi, işine yoğunlaştığında etrafındaki her şeyi unutmaması, işini mutlu bir şekilde yapması ve kendini işinden ayırmada güçlük çekmesi ile ilgilidir. Buna nazaran, tekstil sektöründe çalışanların, iş yükünün fazla olması, yüksek stres düzeyine sahip olmaları, ücret aralıklarının düşük olması gibi zorluklar karşısında mutlu bir şekilde işini yapamadıkları bu nedenle çalışmaya tutkunluğun odaklanma boyutunun yaşam tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı düşünülebilir.

Elde edilen diğer bulgular sonucunda ise çalışmaya tutkunluğun canlılık ve adanmışlık boyutunun yaşam tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmaya tutkunluğun canlılık boyutu, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik ile ilgili iken; adanmışlık boyutu, önem, coşku, ilham ve gurur duygusu ile ilgilidir. Birçok birey gününün çoğunu iş yerinde geçirdiğinden, bireyin canlılık ve adanmışlık hisleri ile gününü olumlu bir şekilde değerlendirmesinin, mutluluk ve yaşam tatmini üzerinde geniş bir etkisi olacaktır.

Literatürde, çalışmaya tutkunluk ve yaşam tatmini kavramları üzerine yapılan araştırmaların sayısının oldukça az olması nedeni ile elde edilen sonuçlar literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. Yapılan literatür taramasında da çalışmaya tutkunluk ve yaşam tatmini üzerine odaklanılan araştırmalarda çalışmaya tutkunluğun yaşam tatminini arttırarak pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Taris, vd., 2010; Hakanen & Schaufeli, 2012; Mache vd., 2013; Upadyaya vd., 2016).

İş tatmini ve yaşam tatmini kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde ise anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde birçok araştırmadan elde edilen genel sonuç; iş, birey için hayatının önemli bir parçasıdır ve iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki anlamlıdır (Judge & Hulin, 1993; Judge & Locke, 1993; Judge & Watanabe, 1994; Heller vd., 2002; Saari & Judge, 2004; Rode, 2004; Keser, 2005; Aşan ve Erenler, 2008; Erdogan vd., 2012).

Bireylerin yaşamları boyunca zamanlarının çoğunu çalışarak geçirmeleri nedeni ile alan yazında, çalışanların işlerine ve yaşamlarına dair hissettikleri tutkunlukları ve tatminlerine karşı gösterilen dikkatin önemli bir araştırma konusu olduğu görülmektedir. Ayrıca Türkiye'nin önemli ihracat sektörlerinden biri olan tekstil sektöründeki çalışanların çalışmaya tutkunlukları ve iş-yaşam tatminlerini arttırmaya yönelik olarak yapılabilecek bazı uygulamalar (çalışanlara adil bir şekilde ücret verilmesi, sosyal haklar tanınması, iş güvenliğinin sağlanması, çalışanlara yönelik davranış şekillerinin iyileştirilmesi, çalışma ortamı ve denetim kalitelerinin artması, çalışanlara yükselme fırsatlarının sunulması, motivasyon kaynaklarının mevcut olması, eğitim ve gelişim) sektörün daha güçlü bir şekilde ayakta kalmasını sağlayacaktır.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalar için konunun farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı araştırılabilir. Bununla birlikte araştırma örneklemenin genişletilerek, farklı tekstil işletmelerinin karşılaştırılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına aracı olabilir. Konunun farklı sektörlerde bulunan işletmeler açısından kıyaslanması aynı şekilde alana katkı sağlayacak bulgular sağlayabilir.

## ETİK BEYANATI

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

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

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

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

**KAYNAKÇA**

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Engagement and commitment (s.335-356). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203- 216.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work Andorganizational Psychology*, 74-88.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work engagement a handbook of essential theory and research*. In A. B. Bakker, & M. Leiter (Eds.). *Work engagement: Introduction* (pp. 1-9). New York: Psychology Press.
- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bülbül, Ş., & Giray, S. (2012). İş ve özel yaşam (iş dışı yaşam) memnuniyeti arasındaki ilişki yapısının doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101- 114.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: A causal analysis of their relationships. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Cindiloğlu, M. (2016). *Liderliğin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). *Work engagement*. In A. B. Bakker, & M. Leiter (Eds.). *From thought to action: Employee work engagement and job performance* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Demirel, H. (2014). An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4925 – 4931.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., & Chan, M. (2011). Happy people live longer: subjective well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1-43.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Donovan, N., & Halpern, D. (2002). Life satisfaction: The state of knowledge and implications for government. *Strategy Unit*, 1-64.
- Dündar, S. (1993). Fakülte bilimsel atölyesinden: Teorik çerçeve içinde yaşamdan duyulan tatmin kavramı. *Yönetim*, 4(15), 49-55.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyum: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdogan, B., Bauer, T., Truxillo, D., & Mansfield, L. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. Denizli: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğul, D. Örkün, U. (2012). Tekstil sektörü mavi yaka çalışanlarının yaşam doyum ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyum tarafından yordanması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 323-338.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 0(1), 377-390.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-171.
- Garg, K., Dar, I., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 58-71.
- George, J. M., & Jones, G. (2011). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Giallonardo, L. M., Wong, C., & Iwasiw, C. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18,

- 993-1003.
- Gruneberg M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London and Basingstoke: The Macmillan Press.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, (141), 415-424
- Havens, D. S., Gittell, J., & Vasey, J. (2018). Impact of Relational Coordination on Nurse Job Satisfaction, Work Engagement and Burnout. *The Journal of Nursing Administration*, 48(3), 132- 140.
- Haybron, D. M. (2007). Life satisfaction, ethical reflection, and the science of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 8, 99-138.
- Heller, D., A. Judge, T., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.
- Ilies, R., & Judge, T. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367-389.
- Joo, B.-K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction and subjective well-being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388-421.
- Judge, T. A., & Locke, E. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475-490.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101-107.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-651.
- Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology* (63), 341-367.
- Kamalanabhan, T., Prakash Sai, L., & Mayuri, D. (2009). Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry. *Psychological Reports*, 105, 759-770.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H., & Griffiths, M. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Kašpárková, L., Vaculíka, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62.
- Keser, A. (2005). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4, 77-96
- Keser, A., Öngen Bilir, K. B., Aytaç, S., (2019). The relationship between life satisfaction and job satisfaction among social workers in bursa. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 15(2), 175-188.
- Köker, S. (1991). Normal ve sorunlu ergenlerde yaşam doyumunu düzeyinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köksal, O. (2014). İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 53-62.
- Lu, L., Lu, A., Gursoy, D., & Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B., & Danzer, G. (2013). Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The Surgeon*, 1(10), 69-73.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & organisational behaviour*. London: Pearson.
- Muzaffar, B. (2016). The development and validation of a scale to measure training culture: The tc scale. *Journal of Culture, Society and Development*, 23, 49-58.
- Oruç, E. (2018). Psikolojik sermaye ölçeği kısa formunun türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Turkish Studies*, 13(14), 141-151.
- Özcan, E. D. (2011). *İş Tatmini. Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal destek ve yaşam tatmininin mesleki stres üzerindeki etkileri: Kayseri'de faaliyet gösteren işletme sahipleri ile bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 209-233.
- Özsoy, E., Filiz, B., & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal ve*



- Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 62.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış*. In İ. Erdem (Eds.). Tutumlar ve iş tatmini (pp. 71-97). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salunke, G. (2015). Work environment and its effect on job satisfaction in cooperative sugar factories in Maharashtra. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 4(5), 21-31.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonz'alez-Rom'a, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328
- Scott, B., & Judge, T. (2006). Insomnia, emotions, and job satisfaction: A multilevel study. *Journal of Management*, 32(5), 622-645.
- Scott-Jackson, W., & Mayo, A. (2018). *Transforming engagement, happiness and well-being: enthusing people, teams and nations*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing research: an aid to decision making*. South Western: Thomson Learning.
- Shin, D. C., & Johnson, D. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(4), 475-492.
- Shirom, A. (2010). *Work engagement*. In A. B. Bakker, & M. Leiter (Eds.). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents (pp. 69-84). New York: Psychology Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Tait, M., Padgett, M., & Baldwin, T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.
- Taris, T. W., Schaufeli, W., & Shimazu, A. (2010). *Work engagement a handbook of essential theory and research*. In A. B. Bakker, & M. Leiter (Eds.). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement (pp. 39-53). New York: Psychology Press.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin farklı değişkenler açısından iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 331-346.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101-108.
- Vassar, M. (2012). *Psychology of life satisfaction*. New York: Nova Science Publishers.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM*, 5(3), 248-265.

- Yan, X., Su, J., Wen, Z., & Luo, Z. (2017). The role of work engagement on the relationship between personality and job satisfaction in chinese nurses. *Current Psychology*, 38, 873–878.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178



Araştırma Makalesi

## İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü<sup>a</sup>

### *The Mediation Role of Psychological Contract Violation on the Effect of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior*

Selen Doğan<sup>b</sup>, Fatma Gül Karaçelebi<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
İş Yeri Nezaketsizliği,  
Psikolojik Sözleşme İhlali,  
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

*Tarihler :*  
Geliş 9 Temmuz 2021  
Düzeltilme Geliş  
29 Eylül 2021  
Kabul 29 Eylül 2021

#### ÖZ

Örgütlerde nezaketsiz davranışların meydana gelmesi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü araştırılmıştır. 246 kamu personelinden veri toplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ters yönde anlamlı bir etkisinin olduğu, yapılan aracılık analizi sonucunda bu etkinin bir kısmının psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuç, iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin etki ettiğini anlatmaktadır. Bu bulgulara göre iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasında etkili olduğu ancak psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi ile birlikte özellikle çalışanların kurum ile olan ilişkisinin olumsuz etkilendiği görülmüştür.

#### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Workplace Incivility,  
Psychological Contract Violation,  
Organizational Citizenship Behavior.

*Article history:*  
Received 9 July 2021  
Received in Revised Form  
29 September 2021  
Accepted  
29 September 2021

#### ABSTRACT

The occurrence of incivility in organizations lead to negative consequences. In this study, the effect of workplace incivility on organizational citizenship behavior and the mediation role of psychological contract violation on this effect was investigated. Data were collected from 246 public personnel. As a result of the regression analysis, it was seen that workplace incivility had a significant negative effect on organizational citizenship behavior, and some of this effect was mediated through psychological contract violation. According to these findings, it has been observed that workplace incivility is effective in reducing organizational citizenship behavior but, when the mediation role of psychological contract violation on the effect of workplace incivility on organizational citizenship behavior tested, psychological contract violation negatively affects the dimension of organizational citizenship behavior.

<sup>a</sup> Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülmekte olan "İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü" adlı Doktora Tezi kapsamında hazırlanmıştır.

<sup>b</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, selendogan@gmail.com, ORCID:0000-0002-4019-5581

<sup>c</sup> Sorumlu Yazar, Arş. Gör., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, fkaracelebi@ohu.edu.tr, ORCID:0000-0001-8165-0491

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan küresel etkileşimler, dinamik ve hızla değişen teknolojik, ekonomik ve demografik yapılar örgütlerde nezaketsizliğin ortaya çıkmasındaki etkenler olarak görülmektedir (Porath, 2015: 254). Aynı zamanda iş güvensizliği, iletişimin karmaşıklaşması gibi nedenler de iş yeri nezaketsizliğinin öncüllerindedir (Antonovsky, 1993: 970).

Küreselleşme aynı zamanda örgütler arasındaki rekabetin de giderek artmasına neden olmuştur. Bununla başa çıkabilmek için örgütler, maliyetleri azaltmak ve küçülme gibi yollara başvurarak ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Ancak çalışanlar için bu durum oldukça olumsuz karşılanmakta, örgütlerinin vaat ettiklerini varsaydıkları psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiği düşüncesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Sandra L. Robinson & Denise M. Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmelerin varlığı çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ÖVD olarak adlandırılan, çalışanların herhangi bir ekstra ödül almayı amaçlamadan, gönüllü olarak gerçekleştirdiği tutum ve davranışları ortaya çıkarabileceği gibi yokluğu ya da ihlal edilmesi algısı ÖVD'nin azalmasına neden olabilmektedir (Coyle-Shapiro, 2002). Buradan hareketle bu çalışmada Karaman ve Niğde illerinde bulunan kamu kurumu çalışanları örneklem olarak seçilmiş ve iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolünün saptanması hedeflenmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Nezaketsizlik, günlük yaşamda artık daha fazla karşılaştığımız olumsuz davranış kalıpları arasındadır. Bu durum son dönemde örgütlerde de görülmektedir. İş yeri nezaketsizliğini “*iş yerinde karşılıklı saygının ve normların ihlal edilerek yapılan, hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, düşük yoğunluklu sapkın davranışlar*” olarak tanımlayarak literatüre kazandıran Andersson & Pearson (1999: 457) nezaketsizliği, “*karakteristik olarak kaba ve saygısız davranışlar*” olarak görmektedirler. Küçültücü bir ses tonu kullanmak, diğer çalışanların isteklerini göz ardı etmek veya aldırış etmemek, aşağılayıcı yorumlar yapmak, yanlış veya aşağılayıcı söylentiler yaymak iş yeri nezaketsizliğine örnek olarak gösterilebilir

(Christine M. Pearson, Andersson, & Wegner, 2001: 1378).

Christine M. Pearson vd. (2001) iş yeri nezaketsizliğinin ana özelliklerinin düşük yoğunluk, norm ihlali ve belirsiz niyet olduğunu belirtmektedirler. Düşük yoğunluk, sözlü, pasif ve dolaylı davranışları ifade etmektedir (Christine M. Pearson & Porath, 2005: 8). Düşük yoğunluklu davranışlar, daha şiddetli saldırgan eylemlere dönüşme potansiyeli olan, kabalığı ve saygısızlığı tolere ve teşvik eden toksik bir çalışma ortamı ve örgüt kültürünü oluşturan davranışlar olarak görülmektedir (Vickers, 2006: 82). Örgütün sürdürülebilirliği için, her örgütte farklı olmasına karşın, saygı normlarının var olduğu kabul edilmekle birlikte, bu normların tutarsız sözcük veya davranışlarla ihlal edilmesinin örgütün geleceği için bir tehlike oluşturduğu ifade edilmektedir (Trent & Allen, 2019: 71). Zarar verme niyetinin belirsizliği ise nezaketsiz eylemde bulunan kişinin davranışlarının buna maruz kalan ya da buna şahit olanlar tarafından kötü niyetli olup olmadığını anlaşılamaması durumunu anlatmaktadır (Lillia M. Cortina & Magley, 2009: 273).

Andersson & Pearson (1999), örgütlerde sarmalların ya da döngüsel modeller gibi eylem döngülerinin pek çok davranışın açıklanmasında ve analiz edilmesinde önemli bir yer tuttuğunu belirterek geliştirdikleri nezaketsizlik sarmalı ile örgütlerde nezaketsizliğin nasıl ortaya çıktığını ve artarak devam ettiğini açıklamaya çalışmışlardır. Sarmal, düşüncesizce yaptığı davranış ile sarmalın başlamasına neden olan kışkırtıcı tarafın, kendisine yapılan davranışı saygı normu ihlali olarak algılayan taraf olan hedefin, yapılan nezaketsizliğe karşılık vermesi ile oluşmaktadır. Hedef, karşılıklı olarak devam eden bu sarmal içerisinde, kendisine yapılan davranışı kimliğine veya itibarına yönelik bir saldırı olarak algılamaya başladığında sarmal kritik eşiğe ulaşmakta ve bundan sonra yapılan eylemler niyetin belirsiz olmadığı, zarar verme niyetinin ortaya çıktığı alana geçmektedir. Bu durum, sarmalın hızlı bir şekilde hızlanmasına ve ölç alma duygusunun fiziksel saldırı aşamasına geçmesine kadar gidebilmektedir. Yapılan araştırmalarda da nezaketsiz davranışları kimliklerine bir saldırı olarak gören katılımcıların, yapılan eyleme daha saldırgan eylemlerle karşılık verdikleri belirtilmiştir (Christine M. Pearson vd., 2001: 1401).

Yukarıda bahsi geçen sarmalın giderek artması ile birlikte örgütlerde birçok olumsuzluğa neden olduğu görülmektedir. Sarmalın sonuçları sadece kişileri değil, aynı zamanda iş modellerini, işin etkinliğini ve iş ile ilgili tüm tarafları olumsuz

etkilemektedir (Christine M. Pearson, Andersson, & Porath, 2000: 123). Kışkırtıcının daha üst bir statüde olduğu durumlarda hedef, nezaketsizliğe maruz kaldığı eylemlerden dolayı direkt tepki gösterememekte ancak, çalıştığı zamanlarda kasıtlı olarak daha az performans sergileyebilmekte, kalite konusunda ödün vermekte ve kısa süreli olarak (örgüt tarafından fark edilmeyecek şekilde) örgüt aleyhinde sapkın davranışlarda bulunabilmektedir (Christine M. Pearson & Porath, 2005).

Birçok örgüt, küreselleşmenin getirilerinin yanında, ortaya çıkardığı rekabet gibi olumsuzluklarla başa çıkabilmek için maliyetleri azaltmak veya küçülme gibi uygulamaları devreye sokmaktadır (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Ortaya çıkan bu yeni durum karşısında çalışanlar, örgütlerine ilişkin algılarında değişikliğe giderek vaat edilen yükümlülüklerin yerine getirilmediğini ve sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedirler (Sandra L. Robinson & Denise M. Rousseau, 1994).

Örgütlerde, parasal bir değer olabileceği sınırlı bir süre boyunca belirli değişimleri anlatan işlemsel sözleşmeler (Turnley & Feldman, 1998) ve parasal bir değer koymanın zor olduğu nezaket, sadakat gibi daha açık uçlu değişimler olan ilişkisel sözleşmeler (DelCampo, 2007: 45) olarak iki farklı şekilde görülen psikolojik sözleşmelerin ihlalleri, gerek örgüt gerek çalışan için olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Çalışan, özellikle amirleri veya üst yönetim tarafından nezaketsizliğe maruz kaldığını algıladığında, bunu örgüt ile arasında birbirlerine karşı yükümlülük algıları olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin zedelendiğini düşünebilmektedir (Rousseau, 1989: 121).

Psikolojik sözleşmenin varlığı örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı gibi pek çok olumlu davranışı beraberinde getirirken, sözleşmenin ihlal edildiği algısı çalışanların iş davranışları ve tutumlarını olumsuz etkilemektedir (DelCampo, 2007: 45).

1980'li yıllarda dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik değişimler örgütlerin de değişmesine neden olmuş ve örgütler, bu değişim için çalışanlarının yardımına daha fazla ihtiyaç duydukları gerçeğini görmüşlerdir. Çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla önem vererek bu değişimi gerçekleştirebileceğini anlayan örgütler yola devam ederken diğerleri ise yok olmuşlardır (Basım & Şeşen, 2015: 84).

Rekabetin oldukça hissedildiği çalışma yaşamında örgütlerin yola devam edebilmesi çalışanların, biçimsel iş tanımlarının yanında biçimsel olmayan, gönüllülük esasına dayalı davranışları da sergilenmesi ile mümkün olmaktadır. Örgütsel

vatandaşlık davranışı ile açıklanan bu tür davranışlar, örgütün etkinliğini ve ilerleyişine büyük katkı sağlamaktadır.

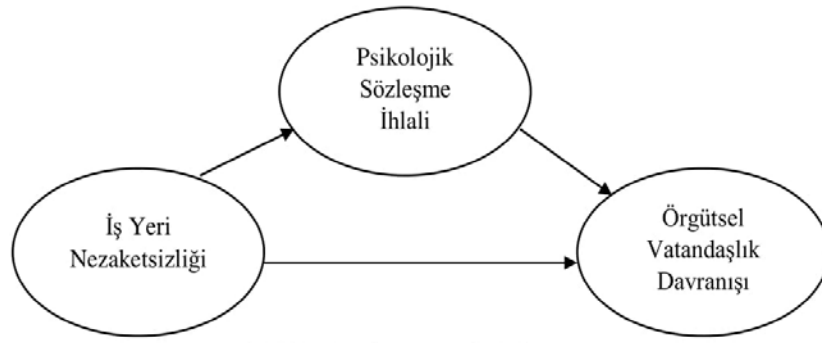
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), çalışanların herhangi bir ekstra ödül almayı amaçlamadan, gönüllü olarak gerçekleştirdiği tutum ve davranışlardır. Diğer çalışanların yanlış tutumlarına karşı duyarsız kalmak, görevleri zamanından önce tamamlamak ve iş ortamında yenilikçi tavırlar sergilemek de bu tür gönüllü tutumlar içerisinde yer almaktadır (Organ, 1997). Bu davranışlar ne zorunlu rol içi davranışlar olan ne de resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya sözleşmeyle telafi edilen yapıcı veya işbirlikçi jestleri temsil etmektedir (Organ & Konovsky, 1989: 157).

İlgili yazın incelendiğinde ÖVD'nin beş farklı alt boyutunun olduğu görülmektedir. *Vicdanlılık*, çalışanın mesai saatleri içerisinde gereksiz şeylere odaklanmak yerine, sorumluluklarını yerine getirmeyi düşünmesini; *sivil erdem*, bir bütün olarak örgüte makro düzeyde ilgiyi veya bağlılığı (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000: 525); *nezaket*, çalışanların başkaları için iş sorunlarını önlemeye yardımcı olmak için örgütlerde sergiledikleri davranışları (Konovsky & Organ, 1996: 255); *fedakârlık*, iş arkadaşı gibi belirli kişilere yardım sağlamak ve örgütün mülkiyetine saygı ve sadakat gibi katkılarda bulunmayı (Organ & Ryan, 1995: 782) ve *centilmenlik*, işten kaynaklanan küçük rahatsızlıkları ve dayatmaları şikâyet etmeden ve düzeltme talepleri olmadan kabul etme eğilimini (Konovsky & Organ, 1996: 255) ifade etmektedir.

ÖVD'nin varlığı, örgütün verimliliğini ve performansını olumlu olarak etkilemekte ve bu durum yöneticilerin takım ruhu ve moral gibi örgütün ileri gitmesi için gerekli olan fonksiyonlara daha az zaman harcamalarını beraberinde getirmektedir (Basım & Şeşen, 2015: 86). Ancak, örgütte meydana gelen nezaketsiz davranışların sonucunda, çalışanın örgüt ile arasında olduğunu düşündüğü psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı ÖVD'nin giderek azalmasına neden olabilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisini incelemektir.

### 3. YÖNTEM

Konu ile ilgili yapılan incelemeler ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

**H<sub>1a</sub>:** İş yeri nezaketsizliğinin sosyal örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ters yönde bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İş yeri nezaketsizliğinin kurumsal örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ters yönde bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İş yeri nezaketsizliğinin sosyal örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İş yeri nezaketsizliğinin kurumsal örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü vardır.

### 3.1. Katılımcılar

Bu çalışmada, kamu kurumu çalışanlarının iş yeri nezaketsizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, Konya Ovası Projesi (KOP) bölgesinde bulunan iki ilde (Karaman ve Niğde) valiliğe bağlı merkez kamu kurumlarında görev yapan kamu personeli çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Yüz yüze anket yöntemiyle toplanan verilerin nicel analize dayalı açıklayıcı nitelikte bir araştırma yöntemi uygulanmıştır. Valiliklerden alınan izin doğrultusunda ve gönüllülük esasına göre yapılan uygulamada toplamda 350 anket formu dağıtılmış olup 246'sının analiz için uygun olduğu görülmüştür. İl merkezlerinde görev yapan kamu kurumu çalışanlarının sayısını öğrenmek için Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezine (CİMER) başvuruda bulunulmuş ancak "4982 sayılı Bilgi Edinme Kanununun 7. maddesi kapsamında özel çalışma gerektiğinden" şeklinde bir cevap alındığından istenilen bilgiye ulaşılamamıştır.

Katılımcıların %36,3' ünün kadın (n=90), %62,9' unun (n=156) erkek, %37,1' inin (n=92) 31-40 yaş aralığında, %61,7' inin (n=153) lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda %31,9'unun (n=79) 1-5 yıl süre aralığında şu anda

çalıştığı kurumda görev yaptığı yapılan analiz sonucu ortaya çıkmıştır.

### 3.2. Ölçüm Araçları

#### 3.2.1. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği

Lilia M. Cortina & Magley (2001) tarafından geliştirilen iş yeri nezaketsizliği ölçeği, yazarlardan izin alınarak kullanılmıştır. Toplamda 14 maddeden oluşan ve katılımcıların yöneticilerini ve meslektaşlarını ayrı ayrı dikkate alarak cevaplandıkları ölçeğin, yönetici nezaketsizliği boyutu araştırmada kullanılmıştır. Katılımcıların son iki yıl boyunca yöneticilerinden tecrübe ettikleri nezaketsiz davranışlar ölçülmüştür. 5'li Likert ölçeği (1: Hiçbir Zaman - 5: Her Zaman) kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = .90$  bulunmuştur.

#### 3.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Sandra L. Robinson & Denise M. Rousseau (1994) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ihlali ölçeği gerekli izinler alınarak araştırmada kullanılmıştır. Ölçek dokuz maddeden oluşmakta ve psikolojik sözleşme ihlali algısını tek boyutta ölçmektedir. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum' a doğru giden 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = .94$  olarak bulunmuştur.

#### 3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Basım & Şeşen (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 19 madde ve beş alt boyuttan (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda, beş alt boyutun iki alt boyut altında toplandığı görülmüştür. Diğer çalışanlarla ilişkili davranışları (diğer çalışanların işi öğrenmesinde yardımcı olma, malzemeleri diğer çalışanlarla paylaşma vb.) kapsayan diğergamlık ve nezaket alt boyutları bir boyutta toplanmış ve "sosyal" boyut olarak adlandırılmıştır. Çalışanın örgütle ilişkili

**Tablo 1:** Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
<b>1. Cinsiyet</b>								
<b>2. Yaş</b>	3,33	,96	0,11					
<b>3. İş Yeri Nezaketsizliği</b>	1,04	,55	-0,07	-0,04				
<b>4. Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	1,76	,82	0,01	-0,08	<b>0,42**</b>			
<b>5. ÖVD Sosyal</b>	3,34	,53	-0,01	<b>0,16*</b>	-0,10	<b>-0,13*</b>		
<b>6. ÖVD Kurumsal</b>	3,78	,50	-0,01	<b>0,24**</b>	<b>-0,27**</b>	<b>-0,38**</b>	<b>,80**</b>	

\*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, n = 246

davranışlarını (örgüt faaliyetlerine katılma, ortaya çıkan olumsuzluk yerine pozitif yönler odaklanma ve üst yönetimden gelen mesajları dikkate alma vb.) kapsayan centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık alt boyutları ise “kurumsal” boyut olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde iki faktöre de girmeyen iki madde analizden çıkarılmıştır. 1= Kesinlikle Katılmıyorum’ dan 5= Tamamen Katılıyorum’ a doğru giden 5’li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = .93$  olarak bulunmuştur.

Araştırmanın ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğini incelemek amacıyla, tüm ölçeklerin birlikte incelendiği ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre  $\chi^2/sd = 2,05$ , CFI = 0,91, SRMR = 0,06, TLI = 0,90, RMSEA = 0,06 ölçüm modelinin araştırma verisine uyum sağladığı görülmüştür (Hu & Bentler, 1999).

#### 4. BULGULAR

Araştırma değişkenlerinin birbirleri arasındaki ikili ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları **Tablo 1**’de gösterilmektedir.

Kontrol değişkenleri olarak incelenen demografik değişkenlerden Yaş ile araştırma değişkenlerinden ÖVD’ nin her iki boyutunun aralarında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = .15$ ,  $p < .05$  ve  $r = .24$ ,  $p < .01$ ). Bu, çalışanların yaşlarının artmasına paralel olarak ÖVD’yi sergileme oranlarının yükseldiği olarak açıklanabilir.

İş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ile aynı yönde anlamlı ( $r = .42$ ,  $p < .05$ ) ve ÖVD kurumsal ile ( $r = -.26$ ,  $p < .01$ ) ile ters yönlü bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile ÖVD’nin her iki boyutu arasında ters yönlü anlamlı ( $r = -.13$ ,  $p < .05$  ve  $r = -.38$ ,  $p < .01$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde araştırma değişkenlerinin etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Birinci ve ikinci modelde, iş yeri nezaketsizliğinin ÖVD’nin sosyal ve kurumsal boyutları üzerinde, üçüncü modelde ise iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model 4 ve 5’te ise iş yeri nezaketsizliğinin ÖVD’ nin sosyal ve kurumsal boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi incelenmiştir.

**Tablo 2:** Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN				
	ÖVD Sosyal	ÖVD Kurumsal	Psikolojik Sözleşme İhlali	ÖVD Sosyal	ÖVD Kurumsal
	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B	Model 4 B	Model 5 B
Sabit	3,63	3,22	1,25	3,7	3,46
Yaş	,08	<b>,13**</b>	-,06	<b>,08*</b>	<b>,12**</b>
Cinsiyet	-,03	-,03	,04	-,03	-,03
İş Yeri Nezaketsizliği	-,09	<b>-,25**</b>	<b>,61**</b>	-0,05	<b>-,13*</b>
Psikolojik Sözleşme İhlali	-	-	-	-,06	<b>-,20**</b>
R2	,03	,12	,18	0,04	,20

\*\*p&lt;.01, \*p&lt;.05, B= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı

Yapılan regresyon analizine göre (**Tablo 2**) iş yeri nezaketsizliğinin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiş, iş yeri nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerinde ters yönlü ( $B = -.25, p < .01$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu, sosyal ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, araştırmanın  $H_{1a}$  hipotezinin reddedildiğini,  $H_{1b}$  hipotezinin desteklendiğini ifade etmektedir. Model 3'te iş yeri nezaketsizliğinin aracı değişken psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisi incelenmiş ve ( $B = .61, p < .01$ ) aynı yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İş yeri nezaketsizliğinin sosyal ve kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolünün incelendiği model 4 ve 5'e bakıldığında, iş yeri nezaketsizliğinin sadece ÖVD'nin kurumsal boyutunu psikolojik sözleşme üzerinde ters yönde ( $B = -.13, p < .01$ ) etkilediği ve

Araştırmanın  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezlerini test etmek için SPSS programı üzerinde çalışan PROCESS v3.2 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı önyüklemeli %95 güven aralığı yöntemiyle incelenmiştir.

Aracılık analizi sonucuna göre (**Tablo 3**) iş yeri nezaketsizliğinin sosyal örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisinin ( $B = -0,06, -0,17 < YD\%95 GA > 0,07$ ) ve dolaylı etkisinin (psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla) ( $B = -0,03, -0,14 < YD\%95 GA > 0,02$ ) olmadığı bulunmuştur. İş yeri nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı bulunmaması araştırmanın  $H_{2a}$  hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir.

**Tablo 3:** Aracılık Analizi Sonuçları - ÖVD sosyal

İncelenen etki	Önyükleme %95 GA			
	B	S.H.	Alt Sınır	Üst Sınır
<b>İş Yeri Nezaketsizliği → ÖVD sosyal</b>				
<b>Doğrudan Etki (c')</b>	,06	,40	-,17	,07
<b>Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Psikolojik Sözleşme İhlali)</b>	-,03	,02	-,14	,02

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 GA= % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=246 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin de kurumsal ÖVD üzerinde ters yönlü ( $B = -.20, p < .01$ ) etkisi olduğu görülmüştür. Kontrol değişkeni olarak yaşın model 2'de ÖVD'nin kurumsal alt boyutunu aynı yönde ( $B = .13, p < .01$ ), model 4'te sosyal ÖVD ile aynı yönde ( $B = -.08, p < .01$ ) ve model 5'te kurumsal ÖVD ile aynı yönde ( $B = .12, p < .01$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Bir diğer aracılık analizi sonucuna göre (**Tablo 4**) iş yeri nezaketsizliğinin kurumsal örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisinin ( $B = -0,05, -0,24 < YD\%95 GA > -0,006$ ) ve dolaylı etkisinin (psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla) ( $B = -0,124, -0,27 < YD\%95 GA > -0,12$ ) anlamlı olduğu bulunmuştur. İş yeri nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerinde doğrudan etkisinin de anlamlı

**Tablo 4:** Aracılık Analizi Sonuçları – ÖVD kurumsal

İncelenen etki	Önyükleme %95 GA			
	B	S.H.	Alt Sınır	Üst Sınır
<b>İş Yeri Nezaketsizliği → ÖVD kurumsal</b>				
<b>Doğrudan Etki (c')</b>	-0,06	0,04	-0,24	-0,006
<b>Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Psikolojik Sözleşme İhlali)</b>	-0,12	0,32	-0,27	-0,12

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 GA= % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=246 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.



bulunması, söz konusu aracılık rolünün kısmi olduğunu göstermektedir. Bulguların araştırmanın H<sub>2b</sub> hipotezini desteklediği görülmektedir.

Aracılık analizi sonuçları, çalışanların örgütlerinde yönetici kaynaklı iş yeri nezaketsizliğini psikolojik sözleşme ihlali olarak algıladıklarını ve tepkilerini sadece örgütlerine gösterdikleri, diğer çalışanlara veya paydaşlara yansıtmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını ters yönde etkilediğini ve psikolojik sözleşme ihlalinin bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Çalışanlar, maruz kaldıkları nezaketsizlikler sonucunda olumsuz iş yeri tutumları gösterebilmektedir. Özellikle nezaketsiz eylemlerin kaynağının yönetim kademesi olması, gerek çalışanı gerekse de örgütü etkilemektedir (Martinez & Eisenberg, 2019). Bu durum, Hershcovis & Barling (2010)'in yaptığı çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada da iş yeri nezaketsizliğini yaşayan çalışanların, ÖVD ile açıklanan ve daha çok kurum ve çalışan arasındaki ilişkiyi kapsayan (vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik) davranışların olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Schilpzand, Pater, % Erez, (2016) örgüt-çalışan ilişkisini etkileyen bu durumun, örgütlerde değerlendirme ve ödüllendirme mekanizmasının yöneticiler tarafından idare edilmesinin etkili olması ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir.

Çalışmanın bir diğer sonucu da iş yeri nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin kısmi aracılık rolünün olmasıdır. Örgütün ve çalışanın karşılıklı yükümlülüklerini açıklayan psikolojik sözleşmelerin ihlali, çalışanın örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olabilmektedir. Yapılan çalışmada, çalışanların yapılan nezaketsizliğin örgüt/yönetici tarafından olduğunu gördüğünde, bunu psikolojik bir sözleşme ihlali olarak algılamakta ve örgüte karşı geliştirmiş olduğu ekstra rol davranışları olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı ortaya çıkmıştır. Knights & Kennedy (2005) tarafından yapılan çalışmada da psikolojik sözleşme ihlali deneyiminin çalışanlarda iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçları

ortaya çıkardığı görülmüştür. Benzer şekilde 2018 yılında (Griep & Vantilborgh) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sözleşme ihlalleri ile (özellikle başlangıç durumlarında) çalışanların ÖVD eylemleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde de güçlü ve zıt yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur (Koçak & Koç, 2018:1233). Psikolojik sözleşme ihlalinin, psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşılığı davranışlara olan etkisindeki aracılık rolünün incelendiği çalışmada da, psikolojik sözleşme ihlalinin bu ilişki üzerinde kısmi aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır (Akbiyık, 2018).

Araştırmanın kesitsel veriyle yapılması ve verilerin tek kaynaktan toplanması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Çalışan algılarının ölçülmesi de bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda, örgüt içinde ortaya çıkan ve örgütü bir bütün halinde etkileyen iş yeri nezaketsizliğin, antisosyal davranışlar (şiddet, zorbalık, sapkın davranışlar vb.) ve prososyal davranışlar (olumlu sosyal davranışlar) üzerindeki etkisi konusu başta olmak üzere daha detaylı araştırmaların yapılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## ETİK BEYANATI

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

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

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

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

**KAYNAKÇA**

- Akbıyık, B. S. Ü. (2018). Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiralling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452.
- Antonovsky, A. (1993). Complexity, Conflict, Chaos, Coherence, Coercion and Civility. *Social Science & Medicine*, 37(8), 969-981.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeci Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4).
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288. doi:10.1037/a0014934
- Coyle - Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 927-946.
- DelCampo, R. (2007). Psychological Contract Violation: An Individual Difference Perspective. *International Journal of Management*, 24(1).
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141-153.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Perspective*. New York: NY: The Guilford Press.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24-44.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *SEM*, 61, 1-55.
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Koçak, H., & Koç, H. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1217-1241.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Martinez, J. O., & Eisenberg, J. (2019). Incivility and Beyond at the Top Management Team Level. *Organizational Management Journal*, 16(2), 98-110.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "nice"? Thing Again. *Academy of Management Executive*, 19(1).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porath, C. L. (2015). The Costs of Bad Behavior: And What Leaders and Organizations Can Do To Manage It. *Organizational Dynamics*, 44(4), 254-257.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Schilpzand, P., Pater, I. E. D., & Erez, A. (2016). Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S57-S88. doi:10.1002/job.1976
- Trent, S. B., & Allen, J. A. (2019). Resilience Only Gets You So Far: Volunteer Incivility and Burnout. *Organizational Management Journal*, 16(2), 69-80.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Vickers, M. H. (2006). Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration? A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.



Araştırma Makalesi

**Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri<sup>a</sup>**

*Perception, Resources and Effects of Merit Violation of Public Employees*

Feride Yılmaz<sup>b</sup>, Ayşehan Çakıcı<sup>c</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
*Liyakat, Liyakat İhlali,*  
*Üniversite,*  
*Üniversite Personeli*

*Tarihler :*  
Geliş 5 Şubat 2021  
Düzeltilme Geliş  
18 Mart 2021  
Kabul 20 Mart 2021

ÖZ

*Liyakat ihlali; işe alım, yükseltme, atamalarda ve göreve son vermelerde kadrolara ehil, nitelikli, hak eden kişilerin getirilmemesi ve tüm bu konularda adaylara fırsat eşitliği tanınmaması durumudur. Bu kapsamda, üniversitelerde çalışan kamu personelinin, liyakat ihlalinin kaynakları ve etkileri konularındaki görüşlerini belirlemek üzere bir keşifsel araştırma yapılmıştır. Veriler, iki farklı kamu üniversitesinin 132 personelinden kolayda örnekleme yöntemiyle, 2019 yılı Ocak-Ekim ayları arasında görüşme yoluyla toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Liyakatsizliğin temel nedeninin, kayırmacılık olduğu ve siyasi kayırmacılık türünün ön safta yer aldığı belirlenmiştir. Liyakat ihlalinin kuruma en önemli etkisinin performans düşüşü olduğu tespit edilmiştir. Liyakat ihlalinin, mağdurda daha çok duygusal/psikolojik etkilere yol açtığı, ancak diğer çalışanlarda davranışsal ve bilişsel etkilere sebebiyet verdiği bulgulanmıştır. Başta yasa ve yönetmeliklere uygunluğun gözetilmesi olmak üzere uzmanlık, bilgi, beceri, deneyim, kişilik uygunluğunun dikkate alınması ve sağlıklı bir işe alım, terfi ve atama sistemi oluşturulması önerilmektedir.*

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
*Merit, Violation of Merit,*  
*University,*  
*Personnel of University*

*Article history:*  
Received 5 February 2021  
Received in revised form  
18 March 2021  
Accepted 20 March 2021

ABSTRACT

*Violation of merit; In recruitment, promotion, appointments and dismissals, it is the case that competent, qualified and deserving persons are not brought to the cadres and candidates are not given equal opportunity in all these matters. In this context, an exploratory research was conducted to determine the opinions of public personnel working at universities on the sources and effects of merit violations. The data were collected by easy sampling method from 132 personnel of two different public universities through interviews between January-October 2019 and subjected to content analysis. It has been determined that the main reason for non-merit is nepotism and the type of political favoritism is at the forefront. It has been determined that the most important effect of merit violation on the institution is the decrease in performance. It was found that the violation of merit causes more emotional / psychological effects in the individual who experiences the violation of merit, but it causes behavioral and cognitive effects in other employees. It is recommended to take into account expertise, knowledge, skills, experience, personality suitability, and to establish a healthy recruitment, promotion and appointment system, in particular, observing compliance with laws and regulations.*

<sup>a</sup> Bu çalışma, Feride YILMAZ'ın, Ayşehan ÇAKICI danışmanlığında hazırladığı "Kamu Çalışanları Bakış Açısından Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Yansımaları" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>b</sup> Sorumlu Yazar, Öğr. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ermenek Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, fctinkaya@knu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0965-5295

<sup>c</sup> Prof. Dr., Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, aysehancakici@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4090-5309

## 1. GİRİŞ

Liyakat; ‘yeterlilik’, ‘ehliyet’, ‘elverişlilik’, “işe uygunluk”, “layıklık” ve ‘merit’ gibi kavramlarla ifade edilmekte olup, bir şeyi hak etme, bir şeye değer olma, ehil olma ve layık olma gibi anlamlara gelmektedir. Liyakat, açık olan kadrolar için işe alım, yükseltme, atama ve göreve son vermenin eşitlik ve hakkaniyet esasına dayandırılması ve bunun tüm çalışanlara uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Gönülaçar, 2014; Şen, 1995; Yaprak, 1998). Liyakat sadece işe alımda değil terfilerde, yer değiştirmelerde hatta işten çıkarmalarda da dikkate alınması gereken bir ilkedir. Liyakat ihlali, liyakatin tersi bir durumu nitelendirmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK, 2020), ihlali; “bozma, yasa ve düzene uymama” şeklinde açıklamaktadır. Liyakat ihlali, liyakat ilkesindeki kriterlerin dikkate alınmamasıdır (Öztürk, 2002). Dolayısıyla liyakat ihlali (liyakatsizlik), karar vericilerin, personel işe alım, yükseltme, atama ve görevden ayırmada liyakati göz ardı etmesi konusundaki bilinçli tercihi olarak tanımlanabilir.

Literatür taraması; liyakatin, çoğunlukla kamu yönetimi başta olmak üzere hukuk, edebiyat, tarih, din gibi disiplinlerde de ele alınan bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Liyakat ile ilgili görgül araştırmaların az olduğu görülmekle birlikte son yıllarda liyakat konusuna ilginin arttığı söylenebilir (Eminoğlu, 2019; Hisar, 2011; Karagözoğlu, 2013; Kızıllan, 2019; Onural, 2005; Stein, 1987; Tunçer, 2017; Turan & Yılmaz, 2018). Konuya olan ilgi derecesinin güncel, yaşamsal ve tarihsel süreçte yarattığı etkilerle ilişkili olduğu düşünülebilir.

Türkiye’de kamu personel yönetimiyle ilgili temel sorunlardan birinin de liyakat ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması, mevcut kamu personelinin nitelik bakımından yetersiz olduğu yönündeki inanç, iş-işgören uyumunun sağlanamaması olduğu ifade edilmektedir (Yılmazöz, 2009). Esasında liyakat ilkesi yasalarda, 1982 Anayasası’nda (Türkiye Büyük Millet Meclisi [TBMM], 1982) ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda (Devlet Memurları Kanunu, 1965), stratejik planlarda yer almaktadır. Bu liyakatin öneminin bilindiğinin de bir göstergesidir. Ancak birçok araştırmacı (Gökdeniz & Öztürk, 2017; Öztekin, 2008; Sezer, 2003; Tunçer, 2017; Uz, 2011; Yıldız, 2015; Yüçetürk, 2000) tarafından da belirtildiği gibi, sadece teoride ve söylemde kalmakta, uygulamaya gerektiği gibi aktarılmamaktadır.

Türkiye’de yapılmış çalışmaların çoğu liyakat ilkesinin ihlal edildiğini ortaya koymaktadır. Sağlık müdürlüğü atamalarında liyakat ilkesinin büyük bir çoğunlukla uygulanmadığı (Hisar, 2011), Türk Milli Eğitim Sistemi’nde eğitim kurum yöneticilerinin atanması, yetiştirilmesi ile ilgili çok sayıda yönetmeliğin çıktığı, bu yönetmeliklerin ise meritokrasi ilkesine uygun olmadığından geçerliliğini kaybettiği (Karagözoğlu, 2013), sağlık teknisyeni/teknikeri üzerinde yapılan bir araştırmada; katılımcıların, kurum içerisinde personel temin etme, atama ve yükseltmede liyakat ilkelerine tam olarak uyulmadığı algısına sahip oldukları (Tunçer, 2017) belirlenmiştir.

Türkiye’de liyakat, kamu yönetimi ve siyaset alanında da sıklıkla dile getirilen bir konudur. Meclis çatısı altında muhalif sözcüleri liyakatin bittiğini ileri sürerken, hükümet sözcüleri, liyakatin önemli olduğunu söyleme gereği duymaktadırlar. Liyakat ihlaline dair haberlere medya araçlarında sıkça rastlamak mümkündür. 9 Mart 2021 tarihli Resmi Gazete’de Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde değişiklik yapılmış, “*İlana başvuru koşulu olarak adayların lisansüstü tez veya uzmanlık tezi adlarının bir kısmı veya tamamının yazılamayacağı gibi ilanda sadece belirli bir adayı tanımlayan özel şartlara da yer verilemez*” (Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2021) fıkrası eklenmiştir. Bu liyakat ihlalinin varlığının kabulü anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de liyakat ihlali olduğuna yönelik bir problemden bahsedilebilir. Bu probleme karar alıcıların dikkatini çekmek, mevcut durumu ortaya koymak ve gereken önlemlerin alınmasına aracı olabilmek adına böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenlerle liyakat sorunsalının kaynaklarının irdelenmesi ve günümüzde birey, kurum ve toplum açısından yarattığı sonuçların belirlenmesi gerekliliği açıktır. Dolayısıyla bu araştırmada aşağıdaki iki temel sorunun yanıtları aranmıştır:

1) Liyakat ihlali, hangi nedenlerden kaynaklanmaktadır?

1a) Çalışılan kurumda liyakat ihlalinin kaynakları nelerdir?

1b) Türkiye genelinde liyakat ihlalinin kaynakları nelerdir?

2) Liyakat ihlalinin etkileri nelerdir?

2a) Liyakat ihlalinin kuruma etkileri nelerdir?

2b) Liyakat ihlalinin çalışanlara etkileri nelerdir?

2c) Liyakat ihlalinin, mağdura etkileri nelerdir?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Veri Toplama Aracı

Keşifsel olarak tasarlanan araştırmada; kamu örgütlerinde liyakat ihlali algısı, nedenleri ve etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Veriler, yapılandırılmış görüşme formu yöntemiyle toplanmıştır.

Görüşme soruları literatürden (Aykaç, 1990; Tortop, 1999; Tutum, 1980; Yaprak, 1998; Yıldırım, 2013) yararlanılarak hazırlanmıştır. 2018 yılı Kasım-Aralık aylarında üç kez ön test yapılmıştır. Ön testlerde görüşme süreci de kontrol edilmiştir. Birinci ön test, 4'ü akademik, 1'i idari personel olmak üzere toplam 5 kamu üniversitesi personeli ile gerçekleştirilmiştir. İkinci ön test, 3 akademik yönetici (1 bölüm başkanı, 1 müdür yardımcısı ve 1 eski bölüm başkanı), 1 idari yönetici ve 1 idari çalışan olmak üzere 5 kişi ile yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Üçüncü ön test, 5 akademik personel (2 eski bölüm başkanı, 1'i eski müdür, 2'si akademik çalışan) ile yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ön testlerde elde edilen bulgulara göre görüşme sorularına son hali verilmiştir.

### 2.2. Evren-Örneklem

Özel sektörde yer alan örgütlerin kâr amacıyla faaliyet göstermeleri nedeniyle liyakat ihlalinin kamu örgütlerine kıyasla daha az yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evreni kamu çalışanları olarak tanımlanmıştır. Çalışma evreni ise üniversite çalışanları olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin seçilme nedeni, liyakat ihlali haberlerinin medyada sıkça yer alması olup; konunun irdelenebileceği bir örnekleme çerçevesi olabileceği varsayımdır.

Veriler, akademik ve idari çalışanlar ayrı ayrı dikkate alınarak toplanmıştır. Bunun nedeni, aynı olaya tanık olsalar bile farklı algılama ve kavrama düzeylerinde olabilecekleri varsayımdır. Ayrıca, örnekleme çeşitliliğine giderek elde edilen verilerin teyit edilebilirliğini sağlamaya dönüktür. Başka bir anlatımla, akademik ve idari çalışanlar, aynı sorular itibarıyla, benzer algı seviyesindedirler ise, bu durum, verinin geçerliği olarak yorumlanabilecektir.

Nitel veri toplanan çalışmalarda minimum örnek büyüklüğü 15 olarak belirtilirken, olgu çalışmalarında en az 25 ve gömülü teori çalışmalarında ise 30-50 arası önerilmektedir (Mason, 2010). Araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı zaman, örnek büyüklüğü açısından yeterli sayıya ulaşıldığına karar verilebilmektedir (Yıldırım

& Şimşek, 2016). Araştırmada örnek büyüklüğü belirlenmemiş olup; verilerin tekrar ettiği seviyenin yeterli örnek büyüklüğüne erişildiği seviye olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Çalışma evreni içerisinde yer alan iki kamu üniversitesi amaçlı örnekleme ile seçilmiştir. Bunun nedeni zaman ve maliyet kısıtlılığı ve verilerin yüz yüze toplanması niyetidir. Bu iki üniversitede toplam 2426 akademik, toplam 1719 idari personel olmak üzere toplam 4145 personel çalışmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi yoluyla, görüşmeler 2019 yılı Ocak-Ekim ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme için maksimum çaba harcanmasına karşın, bazı katılımcılar çekimser davrandığından görüşme formunun bırak-topla şeklinde de uygulanmasına zorunlu olarak başvurulmuştur. Süreç içinde verilerin tekrar ettiği aşamaya, 50-60 görüşmeden sonra erişilmiş olmakla birlikte, geçerliği daha iyi sağlayabilmek için görüşmelere devam edilmiş ve 140 (akademik ve idari) görüşme sonunda sonlandırılmıştır. Elden bırakılıp toplanan 8 görüşme formu, soruların yarısından fazlasının boş olması sebebiyle iptal edilmiştir. Böylece araştırmanın örneklemini 132 akademik ve idari personel (yönetici ve çalışan) oluşturmaktadır. Çalışmada katılımcı olarak yer alan çalışanların gönüllü katılımına başvurulmuş ve samimi görüşlerini alabilmek için güven telkin edilmiştir. Ayrıca çalışmanın amacı kendilerine anlatılmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

132 görüşmeden elde edilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. Kategorik sorular için bir veri seti de hazırlanmıştır. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar, içerik analizine tabi tutulmuştur. Kodlama yapılırken kullanılan kavramlar, literatürden (Aktan, 2001; Aras, 2010; Ataöv, 1996; Aydın & Demir, 2006; Çetin & Özdemirci, 2011; Dienesch & Liden, 1986; Genç, 2007; Robbins & Judge, 2013; Tortop, 1999; Ulukan, 2005; Uncu & Şalvarcı Türel, 2017; Yalçın, 2008) ve verilerden elde edilmiştir. Daha sonra kodlar arasındaki ortak yönler bulunarak temalar belirlenmiştir.

Liyakat ihlalinin kaynakları ve etkileri sorularına verilen yanıtlara, öncelikle idari yönetici ve çalışan ile akademik yönetici ve çalışan için ayrı ayrı içerik analizi yapılmıştır. Ancak daha sonra elde edilen tema ve kodlara bakıldığında farklılık olmadığı görülmüştür. Bu nedenle içerik analizi tüm katılımcıların yanıtlarını kapsayacak şekilde nedenler tek bir tabloda toplanmıştır. Aynı nedenle, liyakatin etkileri de tek bir tabloda toplanmıştır.

## 2.4. Geçerlik

Nitel araştırmada geçerlilik; araştırılan olgunun, araştırmacı tarafından olduğu haliyle ve mümkün olduğunca yansız bir şekilde gözlemlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik, iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki şekilde sağlanmaya çalışılmıştır.

İç geçerlilik, araştırma ile elde edilen bulgu ve sonuçların doğruluğu ile ilgidir. Bu amaçla; araştırma bulguları ve verilerin elde edildiği ortamın anlamlı olup-olmaması, bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olup-olmaması, ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması, bulguların, önceden oluşturulmuş olan kavramsal çerçeve ile uyumluluğu, bulguların araştırmaya katılan bireylerce gerçekçi bulunup-bulunmadığı gibi soruların yanıtlanması gerekir. Ayrıca, araştırmacının kendisini ve araştırma süreçlerini sürekli eleştirel bir gözle sorgulaması ve araştırmayla elde edilen bulguların gerçeği yansıtmadığının denetlenmesi gerekir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

İç geçerlik açısından bulguların anlamlılığı ve tutarlılığı, içerik analizi ile elde edilen kodlar ve temalar sayesinde sağlanmıştır. Gerek veri toplama süreçleri gerekse verilerin analiz ve yorumlanması süreçleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bulgular açıklanırken araştırmada görüşülen bireylerin ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmacı, sürekli bir biçimde hem kendini hem de araştırma süreçlerini eleştirel bir biçimde sorgulamış ve denetlemiştir. İç geçerlilik için görüşme soruları, üç kez üst üste ön teste tabi tutulmuştur.

katılımcıların farklı üniversitelerde belli sürelerle çalışmış oldukları ve oralarda da liyakat ihlali sorununun mevcut olduğunu, bunu Türkiye sorunu olarak gördüklerini belirtmeleri, örneklemin genellemeye izin verecek şekilde çeşitlendirilmiş olduğunu göstermektedir.

## 2.5. Güvenirlilik

Nitel araştırmalarda güvenirlilik genellikle, kodlama işlemine bağlı olmaktadır (Bilgin, 2014). İçgüvenirlilik için elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılarak, herhangi bir yorum katmadan okuyucuya sunulmuştur. Verilerin başka araştırmacılar tarafından da kodlanması, kendi görüşü yerine elde edilen verilere dayandırıldığı bir göstergesi olabilir (Creswell, 2016; Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu amaçla; araştırmacı dışında iki farklı akademisyen de ayrı ayrı kodlama yapmıştır. Birinci uzmanın kodlamasıyla benzerlik oranı<sup>d</sup>, nedende %78, yansılarda %80 ve personel önerilerinde %75 olarak belirlenmiştir. İkinci uzman kodlamasıyla benzerlik; nedende %85, yansılarda %80 ve personel önerilerinde %75 olarak ortaya çıkmıştır. Dış güvenirliliği sağlamak amacıyla, verilerin elde edildiği örneklem, sosyal ortam, araştırmanın kavramsal çerçevesi, veri toplama ve veri analiz yöntemleri açık, ayrıntılı bir biçimde (Yıldırım & Şimşek, 2016) tanımlanmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan akademik personelin %52'si akademik yönetici iken, %48'i akademik çalışandır. İdari personelin ise %48'i idari yönetici iken,

**Tablo 1:** Katılımcıların Pozisyona Göre Dağılımı

	Pozisyon					
	Akademik		İdari		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yönetici	36	52,2	30	47,6	66	50,0
Çalışan	33	47,8	33	52,4	66	50,0
Toplam	69	100	63	100	132	100

Dış geçerlilik; çalışma sonuçlarının, benzer durum veya olgulara nasıl genellenebileceğine yöneliktir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu amaçla; araştırma örnekleminin, ortamı ve süreçlerine ait özellikler başka örneklemlemlerle karşılaştırabilecek şekilde ayrıntılı tanımlanmıştır. Araştırma, iki kamu üniversitesinin hem akademik hem de idari personeli (yönetici ve çalışan) ile gerçekleştirilmiştir. Böyle ikili bir ayırım, veri çeşitlenmesi anlamını taşıyabilir. Alınan cevapların benzerliği de geçerlik için bir kanıt durumundadır. Görüşmeler sırasında, bazı

%52'si idari çalışandan oluşmaktadır (Tablo 1). Yönetici ve çalışanların yarı yarıya olması, ayrıca, araştırmaya katılan akademik ve idari personelin sayıca birbirine yakın olması, her kesimden eşit sayıda örneklem seçildiğini göstermektedir. Bu durum, elde edilen verilerin geçerliğine de işaret etmektedir.

<sup>d</sup> Benzerlik oranı = (Benzer kodlamaların sayısı / Toplam kod)\*100 formülü ile hesaplanmıştır

Akademik personelin %97'sinin lisansüstü eğitimi varken, bu oran idari personelde %30 dolayındadır. Akademik olarak çalışanların %55'inin deneyimi 1-10 yıl arasındayken, %45'e yakınının 11 yıl ve üzerinde bir deneyimi vardır. İdari personelde ise bu oranlar %50 dolayındadır. 11 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip insanların çalışma grubunda yer almaları, verilerin geçerliği açısından ilave kanıt niteliğindedir.

Birinci araştırma sorusuna dönük liyakat ihlalinin kurumdaki nedenleri ve Türkiye geneline ilişkin algılanan kaynakları Tablo 2'de yer almaktadır. Çalışanların kurumlarındaki liyakat ihlali nedenleri olarak 27 kod, ülke geneli algılamaları için 26 kod elde edilmiştir. Kurum kaynaklı 27 kod toplamda 331 kez tekrar etmiş olup; Türkiye algısı için kodların tekrar etme sayısı 338'dir.

**Tablo 2:** Liyakat İhlalinin Kaynakları (Nedenleri)

Çalışılan Kurum			Türkiye Geneli		
Tema ve kodlar	F	%	Tema ve kodlar	F	%
<b>1)Kayırmacılık</b>	<b>204</b>	<b>61,7</b>	<b>1)Kayırmacılık</b>	<b>230</b>	<b>68,0</b>
Siyasi (Patronaj)	85	41,7	Siyasi (Patronaj)	112	48,7
Kronizm	71	34,8	Kronizm	65	28,3
Nepotizm	48	23,5	Nepotizm	53	23,0
<b>2)Lider-Üye Etkileşimi</b>	<b>38</b>	<b>11,5</b>	<b>2)Lider-Üye Etkileşimi</b>	<b>32</b>	<b>9,5</b>
Kendi ekibini kurma	13	34,2	Kendi ekibini kurma	13	40,6
Menfaat ilişkisi	12	31,6	Menfaat ilişkileri	11	34,3
Fikir (görüş açısı, duruş) ayrılıkları	7	18,4	Fikir (görüş-bakış açısı-duruş) ayrılıkları	6	18,8
Güç kazanma arzusu	3	7,9	Güç kazanma arzusu	2	6,3
Hızlı yükselebilme	3	7,9			
<b>3)Referans ve Üyelik Gruplarının Baskısı</b>	<b>37</b>	<b>11,2</b>	<b>3)Referans ve Üyelik Gruplarının Baskısı</b>	<b>26</b>	<b>7,7</b>
Siyasi örgütlerin baskısı	11	29,7	Siyasi örgütlerin baskısı	9	34,6
Üst yönetim	6	16,2	Cemaat ve tarikatlar	5	19,2
Merkezi yönetim	6	16,2	Üst yönetim	4	15,3
Cemaat ve tarikatlar	5	13,5	Sendikalar	3	11,6
Sendikalar	5	13,5	Yerel yönetim	3	11,6
Yerel yönetimler	4	10,9	Sivil toplum kuruluşları	2	7,7
<b>4)Yöneticilerin Tutumu</b>	<b>15</b>	<b>4,5</b>	<b>4)Yöneticilerin Tutumu</b>	<b>12</b>	<b>3,5</b>
Yöneticinin yaklaşımı	7	46,7	Liyakatsiz yöneticiler	7	53,3
Liyakatsiz yöneticiler	6	40,0	Liyakate önem vermeme	5	41,7
Yöneticinin işin mahiyetini bilmemesi	2	13,3			
<b>5)Ayrımcılık</b>	<b>10</b>	<b>3,0</b>	<b>5)Ayrımcılık</b>	<b>16</b>	<b>4,7</b>
Siyasi	7	70,0	Siyasi	9	56,2
Dini eğilimler	3	30,0	Din-Mezhep	4	25,0
			Etnik köken, ırk	3	18,8
<b>6)Denetim Yetersizliği</b>	<b>9</b>	<b>2,7</b>	<b>6)Denetim Yetersizliği</b>	<b>10</b>	<b>3,0</b>
Yetkinin sınırsız olması	4	44,5	Yasalara uyumun denetlenmemesi	4	40,0
Yasalara uyumun denetlenmemesi	3	33,3	Yetki ve sorumluluk dengliğinin olmaması	3	30,0
Yasaların esnetilmesi	2	22,2	Hesap verebilirlik ve şeffaflığın olmaması	3	30,0
<b>7)Uygun Nitelikte Eleman Bulunamaması</b>	<b>7</b>	<b>2,1</b>			
<b>8)Gelecek Kaygısı</b>	<b>6</b>	<b>1,8</b>	<b>7). Gelecek Kaygısı</b>	<b>2</b>	<b>0,6</b>
İşsizlik korkusu	3	50,0	Yaygın işsizlik	2	100,0
Kadro alamama/akademik kariyer	3	50,0			
<b>9) Kurum Değerlerinde Yozlaşma</b>	<b>5</b>	<b>1,5</b>	<b>8)Kültürel Yozlaşma</b>	<b>10</b>	<b>3,0</b>
Liyakatsizliğin normalleşmesi	3	60,0	Biat kültürü	4	40,0
Yönetime biat	1	20,0	Korku kültürü	2	20,0
Yalakalık	1	20,0	Kolaycılık/avantajlık	2	20,0
			Liyakatsizliğin normalleşmesi	2	20,0



Çalışılan kurumda ve Türkiye geneli için liyakat ihlali algısına yol açan en önemli kaynak, kayırmacılıktır. Kurumda %61,7 ve Türkiye geneli için %68'lik orana sahiptir. Bunlar içinde siyasi kayırmacılık başat durumdadır. Bunu kronizm ve nepotizm izlemektedir.

Gerek kurum gerekse Türkiye geneli liyakat ihlali algısının ikinci önemli nedeni (%10 dolayında) lider-üye etkileşimi ile ilişkilidir. Bunlar içinden kendi ekibini kurma ve menfaat ilişkisi önde gelen iki kaynaktır.

Referans ve üyelik gruplarının baskısı, çalışılan kurumda (%11,2) ve Türkiye geneli (%7,7) liyakat ihlali algısında ayrı bir temayı oluşturmaktadır. Bu tema altında siyasi örgütlerin baskısının ciddi anlamda hissedildiği aşikârdır. Ayrıca cemaat ve tarikat, üst yönetim ve sendika gibi grupların da baskısı da söz konusudur.

Kurumlarda ve Türkiye genelinde liyakat ihlali algısına yol açan başka bir neden de yöneticilerin tutumudur. Bu tema altında liyakatsiz atanan yöneticiler ile mevcut yöneticilerin liyakat ilkesine yaklaşımı yer almaktadır.

Tablo 2'de yer alan liyakat ihlali nedenlerinde ayrımcılık ayrı bir temayı oluşturmuştur. Ayrımcılık, kurumlarda %3, Türkiye geneli algıda %4,7'lik bir orana sahiptir. Bu tema altında siyasi ayrımcılık önde gelen kaynaktır. Din-mezhep başka bir kaynağı oluşturmaktadır.

Denetim yetersizliği kurumlarda (%2,7) ve Türkiye genelinde (%3) liyakat ihlalinin başka bir kaynağı olarak görülmektedir. Bu konuda; kurumlarda yetki sınırsızlığından bahsedilirken, Türkiye genelinde yasalara uyumun denetlenmemesi, yetki ve sorumluluk denkleğinin sağlanamaması ve şeffaflığın olmamasından söz edilmektedir.

Gelecek kaygısı kurumlardaki liyakat ihlali algısının (1,8) bir başka kaynağıdır. Bu tema Türkiye geneli içinde %0,6'lık bir orana sahiptir. Başka bir neden ise kurum değerlerinde yozlaşma (%1,5), Türkiye geneli için ise kültürel yozlaşma (%3). Bu tema altında, kurumlarda liyakatsizliğin normalleşmesi, en önemli kaynak durumundadır. Türkiye genelinde ise biat kültürü (%40) belirleyicidir.

**Tablo 3:** Liyakat İhlalinin Kuruma Etkileri

Liyakat İhlalinin Kurum Açısından Etkileri	N	%
<b>1. Performans Ölçütlerinde Düşme</b>	<b>192</b>	<b>46,8</b>
Etkinlik	57	29,7
Kalite	55	28,6
Verimlilik	41	21,4
Yenilik-gelişme	39	20,3
<b>2. Kurumun İtibarsızlaşması</b>	<b>70</b>	<b>17,1</b>
Güven kaybı	23	32,9
Prestij ve imaj kaybı	18	25,7
Adaletsizlik algısı	11	15,7
Saygınlığın azalması	10	14,3
Değerleri olmayan kurum algısı	8	11,4
<b>3. Olumsuz Örgütsel İklim</b>	<b>65</b>	<b>15,9</b>
Motivasyonu düşük çalışanlar	16	24,6
Baskı artar	13	20,0
İletişim sorunları yaşanır	13	20,0
Gruplaşmalar artar	12	18,5
Dayanışma azalır	11	16,9
<b>4. Kurum Değerlerinde Yozlaşma</b>	<b>32</b>	<b>7,8</b>
Hak etmeden maaş alanlar	12	37,5
Liyakatsizliğin normalleşmesi	8	25,0
Hak etmeden statü ve pozisyon	7	21,9
Çalışmak yerine yalakalık	5	15,6
<b>5. Nitelikli Personel Kaybı</b>	<b>30</b>	<b>7,3</b>
<b>6. Kurumsallaşmayı Engelleme</b>	<b>11</b>	<b>2,7</b>
<b>7. Aidiyet ve Bağlılıkta Azalma</b>	<b>8</b>	<b>1,9</b>
<b>8. Olumlu Etkiler</b>	<b>2</b>	<b>0,5</b>
Uyumlu Çalışma	1	0,4
Farklılıkların Azalması	1	0,4

İkinci araştırma sorusu liyakat ihlalinin etkilerini belirlemeye yöneliktir. Tablo 3’de kuruma dair etkileri görülmektedir. İçerik analizi sonucu ikisi olumlu olmak üzere 23 kod üretilmiş olup; bu kodların toplam tekrar sayısı 410’dur. Bu kodlar sekiz ayrı temada toplanmıştır. Bu temalar; performans ölçütlerinde düşme, kurumun itibarsızlaşması, olumsuz örgütsel iklim, kurum değerlerinde yozlaşma, nitelikli personel kaybı, kurumsallaşmayı engelleme, aidiyet ve bağlılıkta azalma ve olumlu etkiler şeklindedir.

Birinci tema, performans ölçütlerinde düşüş (%46,8) olacağına dairdir. Buna göre katılımcılar liyakat ihlalinin etkinlik ve kalitede düşüşe yol açacağı görüşündedirler. Ayrıca, verimlilik ve yenilikte de düşüşe de sebep olacağı düşünülmektedir.

Kurumun itibarsızlaşması (%17), liyakat ihlalinin kuruma etkilerinin ikinci temasını oluşturmaktadır. Bu temada; kurumun güven ve prestij kaybına uğrayacağı belirgin bir ağırlığa sahiptir. Ayrıca adaletsizlik algısının artıp saygınlığın azalacağı endişeleri bulunmaktadır. Liyakat ihlalinin kuruma etkilerinde üçüncü tema olumsuz örgütsel ilkiye

(%15,9) yol açmasıdır. Bu konuda motivasyonun düşeceği, çalışanın baskı hissedeceği, iletişimin bozulacağı, gruplaşmaların artıp dayanışmanın azalacağı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3’e göre liyakat ihlalinin kuruma etkileri arasında kurum değerlerinde yozlaşma (%7,8), dördüncü tema olarak belirlenmektedir. Burada, hak etmeden maaş alımlarının olacağı, liyakatsizliğin normalleşeceği, hak edilmeden statü elde edileceği, yalakalığın artacağı düşünülmektedir.

Oranı %7,3 olmakla birlikte nitelikli personel kaybı, 30 kez belirtilen bir husus olmuştur. Öneme istinaden ayrı bir tema olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde kurumsallaşmayı engellemesi (%2,7) de ayrı bir tema olarak belirlenmiştir.

Liyakat ihlalinin kuruma etkileri içerisinde aidiyet ve bağlılıkta azalma yedinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Tekrar edilme oranı %1,9’dur.

Sadece iki katılımcı liyakat ihlalinin olumlu etkisine işaret etmiştir. Bu farklı görüşler olumlu tema altında toplanmış olup, toplam içinde %0,5’lik bir

**Tablo 4:** Liyakat İhlalinin Çalışanlara Etkileri

Tema ve Kodlar	F	%
<b>1)Bilişsel Etki</b>	<b>88</b>	<b>30,5</b>
“Yöneticiler adil değil” inancının oluşması	30	34,1
“Emek ve çok çalışmanın karşılığının olmadığı” düşüncesinin yerleşmesi	27	30,8
“Liyakatle bir yere gelinmez” inancının oluşması	15	17,0
Arkadaşlar arası ilişkilerin zayıflaması düşüncesi	9	10,2
“Yöneticiler becerili ve yetenekli değil” algısının oluşması	4	4,5
“Ne yapsam da sonucu değiştiremem” inancının oluşması	3	3,4
<b>2)Duygusal-Psikolojik Etki</b>	<b>80</b>	<b>27,8</b>
Güven kaybı	19	23,8
Aidiyet hissinde azalma	17	21,3
Çalışanlar arası uyumsuzluğun artması	13	16,2
Huzursuzluğun artması	12	15,0
Ümitsizliğin artması	12	15,0
Stresin artması	2	2,5
İdare-İşten soğuma	2	2,5
Bıkkınlığın artması	2	2,5
Kıskançlığın artması	1	1,2
<b>3)Davranışsal Etki</b>	<b>120</b>	<b>41,7</b>
Performansını düşürme	71	59,1
Verimini düşürme	14	11,7
Torpil arama	13	10,8
Şikâyet etme	8	6,7
Kariyer planı yapmama	5	4,2
Birim/kurum değiştirme	3	2,5
Tevekkül hali	3	2,5
Sessiz kalma	2	1,7
Biat etme	1	0,8

ağırlığa sahiptir. Bu temada uyumlu çalışmanın artacağı ve farklılıkların azalacağı görüşü benimsenmektedir.

Tablo 4, liyakat ihlalinin diğer çalışanlara etkilerini göstermektedir. 132 katılımcının görüşlerinden 24 kod üretilmiş ve bu kodlar üç tema altında toplanmıştır. Toplam frekans sayısı 288'dir. Liyakat ihlalinin çalışanlara etkilerinin ilk teması "bilişsel etki" (%30,5) olarak adlandırılmıştır. Bu temada; yöneticilerin adil olmadığı ve emeğin karşılığının olmadığı düşüncesinin yerleşmesi önemli bir orana (%65) sahiptir. Ayrıca çalışanların düşüncesinde liyakatle bir yere gelinemeyeceği, arkadaşlar arası ilişkilerin zayıflayacağı görüşleri de bulunmaktadır.

Tablo 4'e göre; liyakat ihlali, çalışanlarda duygusal-psikolojik etkilere (%27,8) de yol açmaktadır. Bu temada; güven kaybı ve aidiyette azalma (%45) önemli bir oranda tekrar etmiştir. Ayrıca,

uyumsuzluğun, huzursuzluğun, ümitsizliğin artması da dikkat çekici etkilerdir.

Liyakat ihlalinin çalışanlara etkisinin üçüncü teması, davranışsal etkilerdir (%41,7). Bu tema altında, en fazla kelime tekrarı "performansını düşürme" şeklinde olmuştur (%59). Bununla birlikte verimin düşeceği, torpil arayışının artacağı, şikâyet etmelerin artacağı, birim veya kurum değişikliğinin bile yapılabileceği düşünülmektedir.

Tablo 5'te, liyakat ihlalinin mağdura (liyakat ihlaline uğrayan kişi) etkileri bulunmaktadır. İçerik analizi sonucunda belirlenen 29 kod, üç temada birleştirilmiştir. Toplam tekrar sayısı 351'dir. Mağdur, liyakat ihlalden en çok duygusal-psikolojik olarak etkilenmektedir (%49,3). Bu temada; mağdurun, güven kaybı yaşayacağı, psikolojisinin bozulacağı, mutsuz olacağı ve aidiyet duygusunun azalacağı önemli etkiler (%58,3) olarak

**Tablo 5:** Liyakat İhlalinin Mağdura Etkileri

Tema ve Kodlar	F	%
<b>1)Bilişsel Etki</b>	<b>43</b>	<b>12,3</b>
"Yöneticiler adaletli ve hakkaniyetli davranmıyorlar" inancının oluşması	20	46,5
"Ne yapsam nafile" inancının yerleşmesi	9	21,0
"Kadro alabilmek için torpil bulmak şart" algısının oluşması	6	14,0
"Başarı ve çalışkanlık sonuç (ödül) getirmez" düşüncesinin yerleşmesi	4	9,3
"Kurumda hak ihlali normalleşmiş" algısının oluşması	2	4,6
"İşyerimde güvende değilim-her an yerim değişebilir" düşüncesinin oluşması	2	4,6
<b>2)Duygusal-Psikolojik Etki</b>	<b>173</b>	<b>49,3</b>
Güven kaybı	35	20,2
Psikolojik çöküntü, psikolojik sorunların artması	24	13,9
Mutsuzluğun artması	21	12,1
Aidiyet hissinde azalma	21	12,1
Hayal kırıklığının artması	15	8,7
Ümitsizliğin artması	15	8,7
Kurumdan-ışten soğuma	13	7,5
Kızgınlığın artması	13	7,5
Topluma, kuruma, ülkesine yabancılaşma	9	5,2
İş tatminsizliği	6	3,5
Kıskançlığın artması	1	0,6
<b>3)Davranışsal Etki</b>	<b>135</b>	<b>38,4</b>
Performans ve iş veriminde düşüş	71	52,6
İşi savaştırma/kaytarma	19	14,1
Referans ve torpil arayışı	10	7,4
Sosyal ilişkilerde zayıflama-aile hayatında bozulma	10	7,4
Birim-kurum-ülke değiştirme	9	6,7
Liyakatsizlere kinlenme, dinleyenlere şikâyet etme	4	3,0
Mesleki-akademik gelişimin yavaşlaması	3	2,2
Mücadeleci ruhunu kaybetme veya hak aramadan vazgeçme	3	2,2
Mücadeleye devam etmede artış	2	1,5
Haksızlığı kabul etmeme	2	1,5
Yerine atanan kişiye zorluk çıkarma	1	0,7
Olumsuz alışkanlıklar edinmede artış	1	0,7

belirlenmektedir. Mağdurda hayal kırıklığına yol açacağı, ümitsizlik artışına neden olacağı, kurumdan soğumanın ve kızgınlığın artacağı da diğer etkiler olarak değerlendirilmektedir.

Liyakat ihlalinin mağdura etkisine dair ikinci tema, davranışsal etkilerdir (%38,4) Mağdurun performansında ve veriminde düşüş olması (%52,6), en önemli etki olarak belirtilmiştir. Ayrıca, mağdurun işini savaştılabileceği, torpil arayışına gireceği, aile ilişkileri de dâhil olmak üzere sosyal ilişkilerinde bozulmalar yaşayabileceği ve kurum değiştirebileceği (%35,6) de yapılan değerlendirmeler arasındadır.

Tablo 5'e göre liyakat ihlalinin mağdura etkisinde bilişsel etki (%12,3) en düşük orana sahiptir. Bu tema kapsamında mağdurun yöneticilerinin adaletli davranmadıklarını düşüneceği (%46,5) belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Ayrıca, mağdurda, 'ne yapsam nafile', 'kadro alabilmek için torpil bulmam şart' inancının yerleşeceği görüşü paylaşılmıştır.

## 5. SONUÇ

Liyakat ihlaline yönelik yapılan literatür taramasında, liyakat ihlali, bazı çalışmalarda kavram olarak geçmesine rağmen, liyakat ihlali, liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkileri üzerine yapılmış kapsamlı bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Liyakat ilkesi, ülkemizde gerek Anayasada gerekse kalkınma planlarında, stratejiler içerisinde hatta söylemlerde yer almakla birlikte uygulanması tartışmalıdır. Kamuoyu vicdanı bu konuda rahat değildir. Nitekim Türk Kamu Personeli Sistem ve Yönetimi üzerine incelemeleri olan Güler (2005), toplumun, kayırma sistemine karşı çıktığını, üst düzey kamu görevlerinin siyasi iktidar yoluyla gelip gitmesini temel alan görüş ve düzenlemeleri desteklemediğini ileri sürmektedir. Halkta, liyakate dayanan bir kamu personel sistemi isteği beklentisinin oldukça fazla olduğunu ifade etmektedir. Liyakatin önemi ve gerekliliği, gerek devlet yönetiminde bulunan kişilerce gerekse muhalif kesimler tarafından sıkça dillendirilmektedir. Bu durum, geçmişten günümüze kadar liyakat ilkesinin, uygulamada geride kaldığının bir göstergesidir.

### 4.1. Kuramsal Çıkarımlar

İki üniversitede 132 çalışandan görüşme yoluyla elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda liyakat ihlalinin nedenleri ve etkileri belirlenmiştir.

Kurumlarında ve Türkiye genelindeki liyakat ihlali nedenleri, benzerlik göstermektedir. Bunlar içinden en önemlisi, kayırmacılıktır. Lider-üye etkileşimi, referans ve üyelik gruplarının baskısı, yönetici tutumu, ayrımcılık ve denetim yetersizliği diğer önemli temalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kayırmacılık, liyakat ihlalinin en temel nedenidir. Siyasi kayırmacılık Kızılkın (2019) ile Eminoğlu'nun (2019) araştırmalarında da en çok vurgulandığı gibi en çok öne çıkan kaynaktır. Kayırmacılığa yönelik bazı katılımcıların doğrudan ifadeleri şöyledir:

*...İşe alımlarda ya bizdensin ya da değilsin noktasına gelerek siyasi görüş olarak kişi seçme, seçilen kişilerin de yapılan işe ve toplumun ihtiyacı olan genel ahlak kurallarına uygun olmamasıyla sonuçlanmıştır. Bu da liyakatin Türkiye genelindeki durumunu arz etmektedir...*

*...Personel alımında birimin/bölümün ihtiyaçlarından ziyade yalnızca birilerine kadro oluşturmak için alımlar yapıldığı, nitelikli elemanlardan daha çok sadık kişiler alma gayreti kamu kurumlarının şuan için kanayan yarasıdır.*

*...Siyasi destek bulmak, bilgi, beceri, kapasite, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyinin önünde...*

Lider-üye etkileşimi teması, liyakat ihlalinin bir diğer kaynağıdır. Gerek kurumda gerekse Türkiye geneli algısında kendi ekibini oluşturma isteği ve menfaat ilişkilerinin liyakat ihlaline yol açtığı bulunmuştur.

Referans ve üyelik gruplarının baskısı teması altında; siyasi örgütlerin baskısı temel kaynaklardan biri olarak belirlenmiştir. Ayrıca üst yönetimin baskısı da liyakat ihlalinin nedenleri arasında gösterilmektedir. Bir katılımcının "Kurum dışı siyasi karışmaların olması, rasyonel seçimleri engellemektedir..." şeklindeki ifadesi çoğu katılımcının düşüncelerine tercümanlık etmektedir.

Yasalara uyumun/uygunluğun denetlenmemesi, yasaların esnetilmesi, denetim yetersizliği, katılımcılar tarafından hem kurumlarında hem de Türkiye genelinde liyakat ihlali nedenleri arasında gösterilmiştir. Kızılkın (2019) araştırmasında; siyasal kayırmacılık ile liyakatsizlik sorununa yönelik yasal mevzuatta engelleyecek kararların olduğunu ancak uygulamada buna engel olunmadığını, bu sorunların ise kamu personel yönetiminin yozlaşmasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Eminoğlu (2019) araştırmasında, genellikle hukuki olarak bir eksikliğin olmadığını ve sözlü sınavlardaki sorunun, uygulama ve uygulayanlardan kaynaklandığını saptamıştır. Aynı

araştırmada, idarenin takdir yetkisine ve öznel değerlendirmesine bırakılan alanın çok geniş olduğu, buna karşılık yeterli bir denetimin olmadığı, sözlü sınavlarda kamu yönetimi açısından önemli olan şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin işlemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışmamızda katılımcıların büyük bir çoğunluğu, kurum açısından liyakat ihlalinin olumsuz etkilerine işaret ederken, sadece iki katılımcı liyakat ihlalinin çalışanlar arası uyum sağladığı ve farklılıkları azalttığı şeklinde olumlu ifadelerde bulunmuşlardır. Liyakat ihlalinin kuruma etkisinin başında performans düşüşü yer almaktadır. Bunu kurumun itibarsızlaşması, olumsuz örgütsel iklim, kurum değerlerinde yozlaşma, nitelikli personel kaybı, kurumsallaşmayı engelleme, aidiyet ve bağlılıkta azalma izlemektedir. Bazı katılımcıların direkt ifadeleri bu olumsuz sonuçlara vurgu yapmaktadır:

*...Kurumların ulaşmaya çalıştığı yüksek başarı kriterlerinin yerine getirilememesi, liyakatsizliğin ve sistemsizliğin bir sonucudur.*

*Olumsuz etkisi olur. İşe göre adam değil de adama göre iş olduğundan iş düzeni bozulur. Kendi adamınızı aldığınızda emir verme söz konusu olmuyor, bir rica gibi olur. Liyakatsiz kişi, iş yapmayabiliyor veya yapamıyor. Yönetici, elemanından istediği performansı göremiyor. Bu kez yönetici, işi bilen elemanın yükünü artırıyor...*

Yazında, liyakatsizliğin olumsuz etkileri olduğunu ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur (Şahin & Şahin, 2016; Kızıllan, 2019; Gökdeniz & Öztürk, 2017). Yapılan araştırmalarda iş yükünü artırması ve kurumun hedeflerine ulaşmasında gecikmelere yol açması (Kızıllan, 2019), kamu hizmetlerinde verimsizliğe yol açması ve üst kademe yöneticiler ile kurum personeli arasında kopukluk yaratması ilk sıralarda yer alan olumsuz sonuçlar olarak belirlenmiştir (Şahin & Şahin, 2016). Ayrıca liyakatsizliğin kamu sektörünün geri kalmışlığında kritik bir rol oynadığı ve kamu sektörü örgütlerinin gelişmesinin önündeki en büyük engel olduğu bulgulanmıştır (Mushtaque, Jariko, Søndergaard Hvid & Jhatial, 2017).

Liyakat ihlalinin diğer çalışanlar ve liyakat ihlaline uğrayan kişiler açısından etkileri; bilişsel, duygusal-psikolojik ve davranışsal etki temaları altında toplanmıştır. Diğer çalışanlar açısından en önemli etki davranışsal ve bilişsel düzeyde gerçekleşirken, mağdur açısından, duygusal/psikolojik düzeyde gerçekleşmektedir. Mağdurun, özellikle güven kaybı ve ruhsal çöküntü yaşadığı belirlenmiştir. Bu tespit, çalışmanın en önemli bulguları arasında olup; literatüre katkı potansiyelindedir. Bir katılımcının şu sözleri çarpıcıdır:

*...Hem kendi hayatımda hem yöneticilik yaptığım dönemlerde karşı karşıya kaldığım durumlarda liyakat ihlalinin hem kurum içi hem kurum dışı olumsuz yansımaları olduğunu gördüm. Başta kişi psikolojisi ve daha sonra toplumsal yansımaları açısından bir ülkenin karşı karşıya kalacağı en önemli sorunlardan birisi olarak görüyorum. Özellikle gençlerin geleceğe bakışını, kurumlara ve devlete olan güvenini sarsan, insanları yulğunluğa, umutsuzluğa ve hatta ülkeyi terk etme noktasına götüren travmatik bir süreçtir.*

Gerek çalışanlar gerekse mağdur açısından, bilişsel etkide; “yöneticilerin adaletli olmadıkları” ve “emeğin karşılığının olmadığı” fikri öne çıkmaktadır.

Duygusal-psikolojik etkide; güven kaybı, aidiyet hissinde azalma ve çalışanlar arası uyumsuzluğun artması öne çıkan yansımalarıdır. Davranışsal etki temasında; performansı düşürme, verimini azaltma, torpil arayışı önemli yansımalar olarak ortaya çıkmaktadır. Liyakat ihlalinin çalışanlara olumsuz etkilerine ilişkin bazı ifadeler şöyledir.

*...Çalışmanın gereksiz olduğu inancı ve algısı yaygınlaşmakta. Çalışarak bir yere gelinemeyeceği inancı emek verme ve üretme çabasını düşürmekte...*

*... İnsanların adalet algısı sarsıldığı için genelde mutsuz çalışanlar haline gelmekte...*

*...Yetenek ve becerilerini geliştirmek, hak etmeye çalışmak yerine torpil arama yoluna veya politik ilişkilere yönelme olmakta...*

*...İşyerinde uzun vadeli bir gelecek kurgulama amacı giderek yok olmakta, kurum sadece mesai doldürülen yer olarak algılanmakta.*

*...Sonuçta kişiler devlet yönetimine olan inançlarını kaybedip, toplum içerisinde vurdumduymaz, bencil ve en sonunda çıkarıcı bireyler haline gelmektedir.*

Katılımcılar, görüşmeler esnasında, fırsat buldukları taktirde kendilerinin de benzer girişimde (torpil arama) bulunacaklarını ifade etmişlerdir. Performansı artırmak yerine destek arama çabalarına girişilmesi araştırmanın önemli bulguları arasında gösterilebilir. Kızıllan'ın (2019) yaptığı araştırmada da benzer sonuç elde edilmiştir. Araştırma içerisinde, katılımcıların, daha önce kayırmaya maruz kalmayan kişilerin de fırsat olması durumunda böyle bir yola başvurmaya haklarının olduğunu düşündükleri ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada, Türkiye’de liyakatsizlik ve siyasal kayırmacılığın toplum tarafından bilinmesine hatta bundan şikâyetçi olmasına rağmen

bu durumu kanıksadıkları da yer almıştır. Bu kanıksamanın önemli nedenleri zarar görme korkusu ve bir şeyi değiştiremeyeceği inancı olsa gerek. İki katılımcının ifadeleri durumu özetlemektedir.

*...Çok yakın bir süre içinde başka bir üniversitede yıllarca doktor öğretim üyesi kadrosu bekleyen deneyimli araştırma görevlisi arkadaşımızın yerine dışarıdan neredeyse hiç deneyimi olmayan, kuruma hiçbir emeği olmayan kişiler atandı. Durum hem bölümde hem de fakültede rahatsızlık yaratsa da kimse bunu yüksek tondan dillendirmede. Belki kadro gelir umuduyla, bazıları da aman bize bir şey olmasın, bir zarar görmeyelim düşüncesindeydi...*

*Hiç kabullenmedim, hiç vazgeçmedim de ama elimden gelen bir şey yok. Şimdilik işi oluruna bıraktım. Ülkeden gitme isteğim oldu, böyle düşünmezdim ama şimdi düşünüyorum. Ülke böyle olacaksa çocuklarım gitsin...*

#### 4.2. Uygulamaya Dönük Çıkarımlar

Liyakat ihlalinin önlenmesinin en önemli yolu, başta yasa ve yönetmeliklere uygun hareket etmektir. Örgütlerde işe alımlarda ve atamalarda uzmanlık gücü ve yasal güç dikkate alınmalıdır. Ancak üyelik ve referans gruplarının gücü daha fazla etkili olabilmektedir. Örgütün davranış örüntüsünde bir denge vardır. Bu dengeyi dışsal bir güçle değiştirmek, örgütün davranış boyutunda, ahlaki ve yasallıktan, kayırma ve yozlaşmaya doğru kaymaya neden olur. Bu nedenle siyasi gücün yasal ve uzmanlık gücünün önüne geçmesi engellenmelidir. İşe alım, terfi ve atamalarda uzmanlık, bilgi, beceri, deneyim, kişilik uygunluğunun dikkate alınması sadece kurumsal değil aynı zamanda memleket meselesi olarak ele alınmalıdır. İşe alma/atama/terfi sistemi dışarıdan hiçbir müdahaleye izin vermeyecek şekilde düzenlenmelidir. Bu kapsamda objektif iş tanımları ve kriterler, objektif sınav ve değerlendirme, merkezi sınav, adil sınav komisyonu, izlenebilir mülakatlar getirilebilecek öneriler arasındadır.

Objektif sınav ve değerlendirme yapılması noktasında, merkezi sınavların liyakat ihlalinin önlemede etkili bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde, Kızılkın (2019) tarafından yapılan çalışmada da, katılımcıların, kamu personel seçiminde yapılan merkezi atama sınavlarına olumlu baktıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Eminoğlu'nun (2019) çalışmasında da katılımcıların, "Şeffaflığa yönelik, kamera kullanımı, tutanak tutulması, noter huzurunda canlı yayın yapılması, sınav esnasında gözlemcinin olması vb." şeklinde önerilerde bulunduğu belirtilmiştir. Kura çekme, soru çekme yöntemleri

daha adil mülakat yapılmasında yarar sağlamaktadır.

Kurumsallaşma, liyakat ihlalinin önlenemekte diğer bir öneridir. Bu kapsamda; yönetimin profesyonel davranması, kayırmacılığın ve ayrımcılığın kaldırılması, dış baskıların önlenmesi ve hak arama yolunun açık olması önerilmektedir. Kanımızca aile ve örgün eğitiminde yurttaşlık bilincinin oluşturulması önemlidir. Bu nedenle değerler, insan hakları, görev ve sorumluluk bilinci gibi konuların tüm eğitim boyunca verilmesi yararlı olabilir. Öncelikle liderlerin ve yetişkinlerin bu anlamda doğru davranışlarla örnek oluşturması gerekir.

Liyakat ihlalinin, bilinçli bir tercih olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü karar alıcılar, takdir yetkisi olan kişiler, liyakate uygun davranılması gerektiğini bilen kişilerdir. Bu kişilerin işe alım, atama ve terfilerde işin gerektirdiği nitelikler yerine, çeşitli gerekçelerle yetersiz, niteliksiz kişileri tercih etmelerinin başka bir açıklaması yoktur. Araştırmacı Öztürk'ün (2002) belirttiği gibi, Anayasada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez gibi oldukça kesin bir hüküm söz konusudur. Bu bakımdan kamu kurumlarının bu Anayasal İlkeyi ihlal etmemeleri gereklidir.

İşe alım, atama ve terfilere ait tüm süreçlerin şeffaflık içerisinde yapılması hem çalışanlara hem de halka, liyakatin gözetildiği konusunda güven verici olacaktır. Yöneticilerin buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri de sonraki sürecin nasıl ilerleyeceğini etkilemektedir. Araştırma içerisinde de ifade edildiği gibi takdir yetkisine sahip olan yöneticilerin liyakat yerine sadakat veya başka sebeplerle bulunduğu konuma gelmesi, onun seçimlerini de etkilemekle birlikte liyakat ihlalinin normalleşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu tür yetkileri olan kişilerin kurumsal, toplumsal faydayı dikkate alan seçimler yapması önem arz etmektedir. Bu noktada hem kurumsallaşmanın sağlanması hem de eğitim ve farkındalık oluşturma önemli hale gelmektedir.

İslam'da liyakatin önemini gösteren ayetler ve hadisler söz konusudur. Kur'an'da Nisa Suresinin 58. Ayetinde yer alan, "Allah, size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor. Doğrusu Allah, bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah, hakkıyla iştir, hakkıyla görendir" ifadesi görevin ehline verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Diyanet İşleri Başkanlığı [DİB], t.y.). Liyakate yönelik bir hadis-i şerifte, Peygamberimiz (SA) huzurundakilere söz söylerken bir bedevi gelip kıyametin ne zaman olduğunu sormuştur. Peygamberimiz ise şöyle

cevap vermiştir: “*Emânet zayi’ edildiği vakit kıyameti bekle*”. Bedevî emâneti zayi etmenin nasıl olduğunu sorduğunda, Peygamberimizin (SA) cevabı; “*İş, ehli olmayana yöneltilip dayandırıldığı zaman kıyameti bekle*” (Sofuoğlu, 2013) şeklinde olmuştur. Mevlana da, toplumda barışın, adaletin, huzurun sağlanmasının ancak ehliyet ve liyakat sahibi insanların iş başına getirilmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Yıldız, 2015).

Öz olarak, Uzbay’ın (2020) belirttiği gibi, liyakati takdir etmeyen ve liyakat kriterlerine göre örgütlenmeyen hiçbir kurum ve kuruluş sürdürülebilir bir başarı elde edemez, kalıcı bir değer yaratamaz. Bu nedenle liyakatli insana yatırım en doğru strateji olarak görülmelidir.

### 4.3. Akademik Öneriler

Liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkilerinin diğer devlet ve vakıf üniversite personeli, diğer kamu ve özel kurumların personeli bakış açısıyla incelenmesi önerilebilir. Böylece vakıf üniversiteleri ile kamu üniversiteleri arasında karşılaştırma yapma imkânı elde edilebilir. Ayrıca diğer kamu ve özel kurumlardaki liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkilerinin farklılık gösterip göstermeyeceği de belirlenebilir. Ayrıca meritokrasi ihlalinin bir çıktısı olan hafi liderliği, tüm boyutlarıyla derinlemesine araştırılması gereken bir konudur.

Her türlü dış müdahaleye kapalı, sağlıklı işleyen bir liyakat sistemi ve uygulanması konusunda Türkiye’ye özgü bir model geliştirmek üzere çalışma yapılmasının da anlamlı olacağı akademik öneri olarak yapılabilir. Liyakat ihlali, kaynakları ve etkileri konusunda geliştirilecek ölçek ile liyakat ihlalinin farklı değişkenlerle olan ilişkisi (performans, bağlılık, vatandaşlık, kaytarma vb.) de araştırılabilir.

Verimlik ve etkinlik artışı işletme yönetiminin en arzu ettiği sonuçlar arasındadır. ‘İşe göre adam’ ilkesi, yönetimin bilim haline gelmesinde çok önemli teorisyenler olan; Fayol (2005), Taylor (2005) ve Weber’in (2006) tavizsiz uygulanmasını istediği ilkeleri arasındadır. Maksimum verimlilik ve refahın temel unsurları arasında bu ilke yerini almaktadır. Kamuda verimlilik ve etkinlik artışı ile liyakat ilişkisi tüm boyutlarıyla irdelenebilir.

### ETİK BEYANATI

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

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

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

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

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2001). *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları. 07.12.2017, Erişim adresi: [http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/yolsuzluklamucadele\\_stratejileri/anasayfa-yolsuzluklamucadele.htm](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/yolsuzluklamucadele_stratejileri/anasayfa-yolsuzluklamucadele.htm).
- Aras, D. (2010). *Türk İş Hukuku'nda ayrımcılık yasağı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların kaynağı olarak ayrımcılık*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi İnsan Hakları Merkezi Yayınları.
- Aydın, S. & Demir, M. (2006). *Sağlıkta performans yönetimi; performans dayalı ek ödeme sistemi*. Ankara: Onur Matbaacılık Ltd. Şti.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4), 91-109.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar* (Gen. 3. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (3. bs.). Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C. & Özdemirci, A. (2011). İnsan kaynakları uygulamalarında siyasi ayrımcılık. İçinde E. Demirel, M. Tikici & C. Çetin (Eds.). *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık* (ss.193-203). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/304572557>.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965, 23 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 12056), 08.09.2017, Erişim adresi: <https://mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Diyanet İşleri Başkanlığı (DİB). (t.y.). *Kur'an-ı Kerim*, 07.09.2018, Erişim adresi: <http://kuran.diyaret.gov.tr/mushaf/kuran-meal-2/nisa-suresi-4/ayet-58/diyaret-isleri-baskanligi-meali-1>.
- Eminoğlu, Ö. (2019). *Türkiye'de kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi açısından sözlü sınavlar: Bir kamu kurumu örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. Çev. H. B. Akın & M. A. Çalikoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gökdeniz, K. & Öztürk, N. K. (2017). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesinin uygulanması. İçinde M. Marangoz, A. Fırat & F. Daşkiran (Eds), *III. Uluslararası girişimcilik, istihdam ve kariyer kongresi* (ss. 913-921). İstanbul: Ozalit Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- Gönülaçar, Ş. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı*. 05.10.2016, Erişim adresi: <http://www.academia.edu/>.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu personeli: Sistem ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Hisar, K. M. (2011). *Sağlık müdürlerinin mesleki durumlarının liyakat ilkesi açısından değerlendirilmesi*, 14. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, 4-7 Ekim, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Karagözoğlu, A. A. (2013). *Eğitim kurumları yöneticisi yetiştirme ve atamada meritokrasi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kızılkıran, Ö. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde kamu çalışanlarının siyasi kayırmacılık ve liyakatsizlik algısı: Konunun Sürt özelinde analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), 1-13.
- Mushtaque, T., Jariko, M. A., Søndergaard Hvid, H. & Jhatial, A. A. (2017). Meritocracy: A key driving force to achieve organization a success- A lesson from a public company of Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 6(02), 277-286. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (41).
- Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2021, 9 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 31418), 17.03.2021, Erişim adresi: <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210309-4.htm>.
- Öztekin, A. (2008). Türk kamu personel yönetiminde liyakat ve kariyerdan kaynaklanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Türk İdare Dergisi*, (459), 13-36.
- Öztürk, N. K. (2002). Liyakat sistemini korumanın farklı bir yolu: Liyakat ilkesi koruma kurulu. *Türk İdare Dergisi*, (435), 129-143. Erişim adresi:



- [http://www.canaktan.org/dinahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat\\_sistemini\\_koruma.htm](http://www.canaktan.org/dinahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat_sistemini_koruma.htm).
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. Çev. İ. Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. (Özgün çalışma 2003).
- Sezer, Y. (2003). Kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi açısından istisnai memurluklar. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(3-4), 173-193.
- Sofuoğlu, M. (2013). *Sahih-i buhari* (1. Cilt). Ankara: Ötüken Yayınları.
- Stein, L. (1987). Merit systems and political influence: The case of local government. *Public Administration Review*, 47(3), 263-271. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/975906>.
- Şahin, B. & Şahin, İ. (2016). Türk kamu kurumlarında liyakatin etkin haline getirilebilmesi adına bir öneri: Emniyet teşkilatı örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 98-113.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat ilkesi ve Türk personel sistemindeki uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. Çev. H. B. Akın & M. A. Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Tortop, N. (1999). *Personel yönetimi* (6. bs.). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tunçer, M. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi*. Ege Üniversitesi tıp fakültesi örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turan, A. & Yılmaz, V. (2018). *Siyaset-ahlak-liyakat ilişkisi temelinde seçilmişlerin (belediye meclis üyeleri ve muhtarlar) kendilerini nasıl değerlendirdiğini ve gerçekte nasıl olduklarını belirlemeye yönelik bir araştırma*, 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu, 25-27 Ekim, Kırıkkale.
- Tutum, C. (1980). Türk personel sisteminin sorunlarına genel bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(3), 95-107.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*, 06.05.2020, Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, 08.09.2017, Erişim adresi: <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa82.htm>.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(29), 31-42.
- Uncu, F. & Şalvarcı Türeli, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı: Isparta ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 524-541.
- Uz, A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-94.
- Uzbay, T. (2020). *Cehalet bilimi*. İstanbul: Destek Yayınları.
- Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve otorite*. Çev. H. B. Akın & M. A. Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Yalçın, N. (2008). *Muhasebe meslek mensubu kadınların cinsiyete dayalı ayrımcılık nedeni ile yaşadığı mesleki sorunlar ve İstanbul ili saha araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yaprak, Ş. (1998). Kamu kesiminde işe alma sistemleri. *Kamu İş-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4(3), 173-178.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Gen. 10. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Yıldız, G. (2015). *Devlet Memurları Kanunu'nda liyakat ilkesi çerçevesinde istisnai memurluklar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de kamu personel yönetimi sorunu. *Maliye Dergisi*, (157), 293-302.
- Yücedürtk, E. E. (2000). Türk kamu yönetiminde azalan meritokrasi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 138-151. doi: 10.11616/AbantSbe.16.



Araştırma Makalesi

## İşyerinde Kıskanma ve Kıskanılma: Ölçek Uyarlama ve Ölçüt Bağımlı Geçerliliği

### *Feeling Envious and Being Envied in Workplace: Scale Adaptation and Criterion Related Validity*

Meral Elçi<sup>a</sup>, İrge Şener<sup>b</sup>, Melisa Erdilek Karabay<sup>c</sup>, Halil Erman<sup>d</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
İşyeri Kıskançlığı,  
Kıskanma ve Kıskanılma,  
Psikolojik Sahiplenme,  
Kamu Sektörü,  
Özel Sektör

**Tarihler :**  
Geliş 17 Haziran 2021  
Düzeltilme Geliş  
29 Eylül 2021  
Kabul 30 Eylül 2021

#### ÖZ

İşyerinde kıskançlık, genellikle olumsuz sonuçlara sebebiyet veren bir duygu olarak değerlendirilmektedir. Buna rağmen, kıskançlık ile ilgili ulusal yazında yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu ihtiyaçtan hareketle, bu çalışma ile işyerinde kıskançlık ölçeğini Türkçeye uyarlayarak, söz konusu ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliği için çalışanların psikolojik sahiplenme algıları ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, kamu (N=337) ve özel sektörde (N=547) yer alan katılımcılarla kolayda örneklem yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi kıskanılma ve kıskanma olmak üzere iki boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, işyerinde kıskançlık ölçeğinin hem kıskanma hem de kıskanılma boyut ortalamalarının kamu çalışanlarında daha yüksek olduğunu ve özel sektör çalışanları bağlamında kıskanma boyutu ile psikolojik sahiplenme arasında zayıf ama istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Workplace Envy,  
Feeling Envious and Being  
Envied,  
Psychological Ownership,  
Public Sector,  
Private Sector

**Article history:**  
Received 17 June 2021  
Received in Revised Form  
29 September 2021  
Accepted  
30 September 2021

#### ABSTRACT

Envy in the workplace is often considered as an unpleasant feeling that causes negative consequences, yet studies in the national literature on envy are limited. Based on this, this study aims to adapt workplace envy scale into Turkish and examine the relationship between employees' psychological ownership for the criterion-dependent validity of the scale. The study was carried out with convenience sampling method with participants from the public (N=337) and private sectors (N=547). Research findings revealed that as in the original scale, the scale consists of two dimensions, as 'feeling envious' and 'being envied'. The results indicated that averages of both feeling envious and being envied dimensions of workplace envy scale were higher for public employees than private-sector employees. There is a weaker but statistically significant relationship between feeling envious dimension and psychological ownership in the context of private-sector employees.

<sup>a</sup> Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, emeral@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0547-0250

<sup>b</sup> Doç. Dr., Çankaya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, irge@canakaya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1876-9411

<sup>c</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Sigortacılık Bölümü, merdilek@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7531-5790

<sup>d</sup> Sorumlu Yazar, Doktora öğrencisi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yön.Org.), halilerman1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2363-1767

## 1. GİRİŞ

Duygular, bireyin hayatında her zaman belirleyici bir özelliğe sahip olmuştur (Polat, 2017). Evrimsel anlamda, duygular hayatta kalma şansını artıran, çevreye uyarlabilir cevaplardır (Ramachandran & Jalal, 2017). İnsanlar, mensubu olduğu toplulukta “farklı olma” ve “diğerleriyle rekabet etme” içgüdüleriyle kendisini başkalarıyla kıyaslayarak çeşitli duygular geliştirmiştir. Evrimleşmesini büyük ölçüde sosyalleşerek gerçekleştiren birey, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabildiği gibi, bunu engelleyen davranışlar da sergileyebilmektedir (Malkoç & Erginsoy, 2008). Yakın ilişkiler kurmayı etkileyen olumsuz duygulardan biri de kıskançlık duygusudur ve bu duygu, Herodot’un sözünde belirtildiği üzere “her insanda mevcuttur”. Bu bağlamda kıskançlık, özellikle klinik psikoloji, sosyal psikoloji, psikiyatri gibi alanlarda çalışan bilim insanlarını yakından ilgilendiren bir konu olurken diğer yandan çoğunlukla olumsuz bir duygu durumu olarak değerlendirilmiş ve patolojik boyutuyla da ele alınan bir olgu olarak ortaya çıkmıştır (Demirtaş Madran, 2008).

Yukarıda bahsi geçen disiplinlerin yanı sıra kıskançlık ve işyeri kıskançlığı, örgüt ve çalışan ekseninde işyerindeki etkilerine rağmen yeterli ilgi bulamamıştır. Nitekim, alanyazın incelendiğinde, kıskançlığın örgütsel alanda incelenmeye başlanması yakın zamanlara rastlamaktadır. Pek çok çalışma ortamı, bireylerin iş ilişkilerine yönelik yaptıkları yatırım sonucu karşılaştıkları olumlu ve olumsuz duyguları barındırmaktadır. Örgütlerin, duyguları incelemek için ideal bir alan olmasının birkaç nedeni vardır. Çoğu insan, yaşamlarının çok büyük bir kısmını hem olumlu hem de olumsuz pek çok duygu yaşadığı iş yerinde geçirmektedir (Patient, Lawrence & Maitlis, 2003). Bu nedenle, insanın yaşamının her alanında mevcut olan kıskançlığın işyerinde de ortaya çıkması kaçınılmazdır. Genelde çalışanlar işyerlerinde elde ettikleri faydaların ve avantajların çalışma arkadaşlarına kıyasla nasıl olduğunu gözlemlemek için çok sayıda fırsatla karşılaşır (Duffy, Scott, Show, Tepper & Aquino, 2012). İşyerinde kıskançlık, diğer kıskançlık türlerine benzer olarak çalışanın kendine “Neden ben değilim?” gibi sorular sormasıyla başlar (Epstein, 2003). Bundan dolayı, biri arzu ettiği sonuçları elde ettiğinde, diğeri benlik saygısı kaybından kaynaklanan bir duygu olarak kıskançlığı yaşar (Patient vd., 2003). Bir diğer varsayımına göre; işyerinde kıskançlık, örgütlerde çalışanların var olan sınırlı kaynaklarla çalışmaya maruz kalması sonucu doğal olarak beliren bir durumdur (Erdil & Müceldili, 2014).

Nitekim, kaynaklar kıt olmaları yanında çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası da olduklarından, bireylerin kaynakları elde etme yönündeki rekabetlerinin sonuçları da farklılık göstermektedir. Örgütlerde sadece belirli sayıda çalışanın terfi, yükselme ve itibar gibi kaynaklara sahip olduğu düşünüldüğünde, çalışanlar arasında rekabetçi bir ortam kaçınılmaz olmaktadır. Elde edilemeyen kaynaklar sonucu bireylerin bu kayıplara yönelik duygusal tepkilerinden biri de kötü niyetli işyeri kıskançlığı gibi olumsuz duygulardır (Eslami & Arshadi, 2016). Çalışanlar, ödülleri, yan hakları, primleri ve ücretlerini biçimsel ve biçimsel olmayan mekanizmalar yoluyla çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırır. Bu durum çalışma arkadaşları arasındaki rekabeti teşvik eder ve böylece daha fazla kıskançlık hissini ortaya çıkarır. Örgütler ise bu döngünün bazen masum tarafı olmayıp, çeşitli yönetim modelleri ile çalışanlar arasındaki rekabeti besleyecek ortamı yaratabilmektedir (Doğan & Vecchio, 2001).

Kıskançlık, işyerlerinde çalışanlar üzerinde güçlü duygusal etkilere sahip (Vecchio, 2000) olmasından dolayı örgütler için birçok önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içindeki kıskançlık ‘en kötü duygu’lardan biri’ olarak algılanmaktadır (Lazarus & Lazarus, 1994). Ancak, işyeri kıskançlığı ve sonuçlarıyla ilgili alanyazında sınırlı çalışma yer almaktadır (Lazarus & Cohen Charash, 2001; Patient vd., 2003; Duffy, Shaw & Schaubroeck, 2008; Duffy vd., 2012; Mishra, 2009; Menon & Thompson, 2010). İşyeri kıskançlığının sosyal bir tabu olarak görülmesi konuyla ilgilenen akademisyenlerin kavramla ilgili araştırmalarını zorlaştırabilmektedir (Ashforth & Humphrey, 1995). Bu sosyal kabul edilmezlik, kıskançlıkla ilişkili ortaya çıkan düşmanlık gibi aşağılık hislerinin bastırılması, önlenmesi veya normalleştirilmesine yol açmaktadır (Vince, 2001). Kıskançlığın örgütsel yaşamdaki rolünün ihmal edilmesi, örgütlerde birçok alanda (örneğin, bireysel performans, takım etkinliği, kurumsal iklim, insan kaynakları yönetim sistemleri) çok sayıda örgütsel olayın anlaşılmasını da sınırlamaktadır (Duffy vd., 2008).

İşyerinde kıskançlığın anlaşılması için, alanyazında geliştirilen ölçekler de bulunmaktadır; ancak ulusal yazında son yıllarda artan bir ilgi olmakla birlikte, işyeri kıskançlığının ölçümü için sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazılarında çalışanların sadece kıskanma (Günalan & Ceylan, 2014; Arlı, Aydemir & Çelik, 2018, 2019), diğerlerinde ise (Yıldız, 2017; Çelebi, Gül & Akkuş, 2021) hem kıskanma hem de kıskanılma algıları değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, işyerinde kıskançlığın haset ve gıpta olmak üzere

farklı iki boyut olarak ölçüldüğü çalışmalar da mevcuttur (Taştan & Aydın Küçük, 2019).

Bu kapsamda bu çalışma ile öncelikle işyerinde kıskançlık üzerine odaklanılmış ve kavramın iki boyutlu ölçümü için ölçek uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bireyin işyerinin kendisine ait olduğunu hissetmesini deneyimlemesi ile sahiplenme duygusu ortaya çıkmaktadır ve bu sahiplenme duygusunun önemli davranışsal, psikolojik ve duygusal sonuçları bulunmaktadır (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Psikolojik sahiplenme duygular ile ilişkilidir. Bu nedenle Türkçe uyarlaması yapılan kıskanma ve kıskanılma boyutlarından oluşan “işyerinde kıskançlık ölçeğinin” ölçüt bağımlı geçerliliği için kıskançlığın neden olabileceği davranışlardan, işyerinde psikolojik sahiplenme algısına olan etkileri incelenmiştir.

İşyerinde kıskançlık ölçeğinin, çalışanların hem kıskanma hem de kıskanılma algılarını ölçen iki alt boyutu içermesi nedeni ile Türkçe yazına kazandırılmasının değerli olduğu düşünülmektedir. Çünkü kavramsal çerçevede açıklanacağı üzere bu iki alt boyutun çalışan üzerinde farklı etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Çelebi, vd., (2021) tarafından akademisyenler ile yapılan çalışmada da işyerinde kıskançlık ölçeğinin Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiş; ölçeğin kıskanma ve kıskanılma boyutları “imrenme ve imrenilme” olarak ifade edilmiş olup çalışmada ölçüt bağımlı geçerliliği ile ilgili analiz yapılmamıştır. Bu çalışma ile işyerinde kıskançlık ölçeğinin Türkçe uyarlamasında ölçüt geçerliliği için kıskanma ve kıskanılma boyutlarının çalışanların psikolojik sahiplenme algılarına etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmada, yukarıda ifade edilen önemi doğrultusunda, öncelikle kıskançlık duygusunun kuramsal temellerinin açıklanması ve tartışılması; daha sonra ise, alanyazında kabul gören ve işyerinde kıskançlığı en iyi biçimde açıkladığı öne sürülen ölçeğin, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılması ve psikolojik sahiplenme ile olan ilişkisine dair bulguların ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Kıskançlık ve İşyeri Kıskançlığı

Kıskançlık kavramı; “sevdiği, sahip olduğu, münasebet halinde bulunduğu bir şeyle, başkalarının aynı tür ilişkiler içinde olmasına katlanamamak, esirgemek” gibi manalara gelmektedir (TDK, 2019). Alan yazında kıskançlık kavramı, birçok araştırmacı (örneğin; Eslami &

Arshadi, 2016; Bedeian, 1995; De Vries, 1992) tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Kıskançlık, yalın bir kavram ya da duygu değil, bir duygular ve tepkiler karmaşası olarak ifade edilmesine (Demirtaş & Dönmez, 2006) rağmen; genelde, bir kişinin kişisel olarak arzuladığı sonuçları (üstün kalite, başarı veya sahiplik) elde edemediği zaman karşılaştığı olumsuz bir duygu olarak tanımlanır (Cohen-Charash & Mueller, 2007). Kıskançlık kavramını *durumsal kıskançlık* (genelde takım gibi bir ortamda başkalarını kıskanma), *eğilimsel kıskançlık* (iş veya benzer durumlara ilişkin genelleştirilmiş bir eğilim) ve *epizodik kıskançlık* (belirli bir olaya duygusal tepki) olarak üçe ayıran araştırmalara (Duffy vd., 2012; Wallace, James & Warkentin, 2017; Yu, Hao & Shi, 2018) rastlanmaktadır. Bu yaklaşımların her biri örgütsel yaşamın içerdiği belirsizlik ve rekabet ortamı nedeniyle işyeri kıskançlığını anlamak için önemli faydalar sağlamaktadır (Hill & Buss, 2006).

Kıskançlık, bir kişinin, sahiplenme, sosyal konum, özellikler ve yaşam kalitesi gibi konularda kendisini başkasıyla kıyaslarken deneyimlediği hoş olmayan bir duygu olarak tanımlanır (Parrott, 1991; Parrott & Smith, 1993; Smith & Kim, 2007; Mishra, 2009). Parrot & Smith'e (1993) göre, kıskançlık, “bir insanın başkasının sahip olduğu başarı veya mülkiyet gibi üstünlüklere sahip olmayı arzulamasını ya da diğerinin yoksun olmasını dilediği duygusal bir durumdur”. Alanyazın incelendiğinde kıskançlıkla ilgili kabul edilen en yaygın tanımın Pines'a (1998) ait olduğu görülmektedir. Pines (1998) tarafından belirtildiği üzere kıskançlık hissi, “kişinin kendisi için önem arz eden bir ilişkinin zarar göreceğini düşünmesinin veya kaybetme korkusunun sebep olabileceği bir türde tehdide yönelik oluşmuş bir algının neticesi olarak ortaya konan karmaşık ve duygusal bir tepkidir”.

Sosyal bilimlerde kıskançlık; bilim insanları tarafından disiplinler arası kabul edilen ve analiz edilen evrensel, güçlü, insani bir duygudur (Mishra, 2009). Örgütsel alanda kıskançlık kavramının ele alınması 1990'lı yılların ortalarında, Vecchio (1995) ve Bedeian (1995) tarafından yayınlanan çalışmalar ile başlamıştır. Kavramın kuramsal temelleri dikkate alındığında kıskançlığın çeşitli kuramsal bakış açıları ile incelendiği görülmektedir. Evrim kuramı (evolutionary theory) ve stratejik mübadele kuramı (Strategic Interference Theory) (Buss, 1989) kapsamında kıskançlık cinsiyet farklılıklarına göre açıklamıştır (Hill & Buss, 2006). Bu çerçevede, bazı "olumsuz" duyguların, kısmen, aldatmaya karşı savunmak ve onun olumsuz sonuçlarını azaltmak için evrimleştiği öne sürülmüştür.

Örgütsel alanda kıskançlığı inceleyen ilk araştırmacılardan olan Vecchio (1995) çalışmasında kıskançlığa yol açan unsurları; bireysel (cinsiyet, dışsal kontrol odağı, iş etiği vb.), çalışma birimi (birimin büyüklüğü, ödül sistemi, yöneticilerin davranışları, iş rotasyonu vb.) ve ulusal kültür (toplulukçuluk normları iş birliği normları vb.) seviyelerinde olmak üzere üç seviyede incelemiştir. Alanyazında işyeri kıskançlığının öncülleri genellikle sosyal karşılaştırma kuramı kapsamında incelenmiştir. Sosyal karşılaştırma kuramına göre, duygunun edinimi sosyal karşılaştırma sonucu ortaya çıkar ve yaşanan bu duygu tatsızdır çünkü karşılaştırma kişinin eksik olduğu özellikleri ortaya çıkarır ve bu ise benliğine olumsuz etkide bulunur (Mishra, 2009). Edinimlerini sürekli kendileriyle benzer olanlarla karşılaştıran bireyler, işyerinde de kendilerine göre belirsizliği azaltmak için, çalışma arkadaşları ile sosyal karşılaştırma yaparlar (Festinger, 1954). Kıskançlığı aydınlatan bir diğer yaklaşım da Tesser'in (1988) kendini değerlendirilmenin sürdürülmesi kuramıdır (self-evaluation maintenance theory, SEM). Bu yaklaşıma göre, bireyler motivasyonlarını kendilerine yakın olduğunu düşündükleri başkalarının performansına göre geliştirmektedirler. Kıskançlığı açıklayan üçüncü kuramsal yaklaşım, eşitlik kuramıdır (Adams, 1963; 1965). Eşitlik kuramına göre, çalışanlar "yatırımlarını / ödülleri" bir başka çalışanın "yatırım / ödül oranı" ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan adalet duygusu yaşar (İçerli, 2010). Kıskançlığın oluşmasında sosyal kimliğin rolüne odaklanmış olan sosyal kimlik kuramı (Tajfel, 1970), sosyal psikoloji temelinde (sosyal kimlik ve kendini sınıflandırma kuramını da kapsayan) grup ilişkileri ve kişilerarası ilişkileri oldukça güçlü bir şekilde açıklayan bir kuram olarak kabul edilir (Hornsey, 2008).

Örgütlerde, kıskançlığın öncülleri dışında sonuçları da farklı kuramsal bakış açılarıyla ele alınmıştır. Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964), bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören yaklaşımlardandır (Bolat, Bolat & Seymen, 2009). Bu kurama göre, işyerlerinde doğası gereği çalışma arkadaşları arasında hem somut hem de somut olmayan mübadeleye izin veren bir ortam söz konusudur. Bu mübadele sürecinde kıskançlık nedeniyle çoğunlukla olumsuz davranışsal sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Literatürde kıskançlık ve işyeri davranışlarının sosyal karşılaştırma kuramıyla açıklandığı görülmektedir (Peng, Bell & Li, 2020; Zhang, 2020; Latif vd., 2021)). Kıskançlık, tükenmişlik gibi sendromlar ile beslenerek, *sosyal kaynaklı problemlere* (meslektaşlar arasındaki iş birliğini yok etme, dedikodu yapma, iş arkadaşları arasında olumlu ilişkileri zedeleme ve bilgi

paylaşımını engelleme gibi) ve *zihinsel bozukluklara* (depresif eğilimler ve akıl sağlığında bozukluklar) yol açabilir (Erdil & Müceldili, 2014).

Vecchio (1995), işyeri kıskançlığını; "çalışanın, işle ilgili bir sosyal kıyaslama sonucunda, kendini daha yetersiz veya aşağı pozisyonda görmesiyle ortaya çıkan düşünce, duygu ve davranışlar" olarak tanımlamaktadır. Son zamanlarda yürütülen birçok araştırmanın da bu yaklaşımdan etkilendiği görülmektedir. Örgütsel bağlamda kıskançlık farklı bakış açılarıyla alt boyutlarına indirgenmiştir. Vecchio (2000), kıskançlığı, kişinin güçlü bir şekilde arzu ettiği çıktılarının diğerleri tarafından elde edilmesine tepki olarak oluşan düşünceler, duygular ve davranışlar örüntüsü olarak tanımlamış ve alanyazında işyerinde kıskançlığın ölçümünde yaygın olarak kullanılan bir ölçek geliştirerek kıskanma duygusunu ölçmüştür. Daha sonraki yıllarda, kıskançlığın çok boyutlu ve çok değişkenli bir olgu olarak ele alınması ile, kıskanmanın yanı sıra kıskanılmanın da anlaşılmasına yönelik olarak iki boyutlu ölçek yine Vecchio (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bireyin başkalarını kıskanması için, diğerlerinin sosyal statüsünün kendisinden daha yüksek olduğuna inanması gerekirken; kıskanılmış hissetmesi için başkaları tarafından kötü duygulara yol açan bazı sosyal avantajları algılaması gereklidir. Örgütsel çıktılarla ilişkisi açısından bakıldığında, "kıskanıldığını hissetmek", "kıskanmak"tan daha iyi bir durum olarak görülmektedir (Vecchio, 2005). Alan yazında kıskançlığı çok boyutlu ve çok değişkenli bir olgu olarak ele alan diğer araştırmalara da (örneğin, Puranik, Koopman, Vough & Gamache, 2019) rastlanmaktadır.

## 2.2. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, bir çalışanın, "hedefe" yönelik sahiplik duyguları geliştirdiği psikolojik olarak deneyimlenen bir olgudur. Farklı alanlarda yapılan araştırmalar, insanların tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemede "sahiplenmenin" önemini vurgulamaktadır (Van Dyne & Pierce, 2004). Psikolojik sahiplenme öyle bir bağı temsil eder ki; örgütteki üyeler, herhangi bir yasal talep olmasa bile, sahip olma hedefine karşı sahiplenme duygusunu hissederler. Bu sahiplenme duygusu, "benim işim" veya "bizim organizasyonumuz" gibi sahiplenmeyi belirten ifadelerle ilişkili anlam ve duygularla kendini gösterir (Vandewalle, Dyne & Kostova, 1995).

Pierce vd., (2001), psikolojik sahiplenmenin kökenlerinin, üç ana güdüye dayandığını öne sürmektedirler: i) etkinlik ve verimlilik, ii) öz-kimlik ve iii) bir yere sahip olmak. Bunlardan ilki olan etkinlik, belirli bir alanda yetenekli hissetmeye

yönelik temel bir insan ihtiyacını yansıtır (Bandura, 1997). Sahiplik ve onunla gelen haklar, bireyin çevrelerini keşfetmelerine ve değiştirmelerine izin vererek, doğuştan gelen etkili olma ihtiyaçlarını tatmin eder. Kişinin eylemleri ile buna sebep olması, etkililik ve zevk duygusuyla sonuçlanarak, dışsal tatmin duygusu yaratır ve çevreyi değiştirmede nedensel etkililiği deneyimleme arzusu, sahiplenme girişimlerine ve sahiplik duygularının ortaya çıkmasına neden olur (Pierce vd., 2001). Benzer şekilde, “benim” algısı, “benlik” duygusunu netleştirebilir. Özellikle, “sahiplik” kişinin öz-kimliğini yansıtabilir (Dawkins, Tian, Newman & Martin, 2017). Son olarak, “sahiplik” duygusu, bireye rahatlık, zevk ve güvenlik duygularını sağlamak için gerekli olan “aidiyet duygusu” sağlar.

Psikolojik sahiplenme araştırmalarının kökeni sosyoloji ve psikolojiye dayanmaktadır ancak örgütsel anlamda, sahiplik araştırmalarından psikolojik sahiplenmeye uzanan süreç üç dönemde ele alınabilir (Uçar, 2016). İlk dönem araştırmacıları genel olarak iş yerlerinde var olan devamsızlık, çalışan devir hızı ve mevcut şikayetleri azaltma gibi temel problemlerin çözümüne odaklanmaktayken, ikinci dönem araştırmacıları pozitif çalışan tutum ve davranışlarını çalışmalarının merkezi yapmışlardır. Pierce & Furo (1991) yaptıkları araştırmalarda, finansal sahiplik iddiası olmadığında bile, çalışanların örgüte karşı sahiplenme hissedebileceğini ortaya çıkartmış ve böylece psikolojik sahiplenme üzerine yoğunlaşan üçüncü dönem araştırmalarının başladığı görülmüştür (Pierce, Rubinfeld & Morgan, 1991; Pierce & Furo, 1991).

### 2.3. İşyeri Kıskançlığı ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki

Bugüne dek yürütülmüş olan çalışmalar incelendiğinde, kıskançlıkla ilişkisi en çok sorgulanan değişkenlerden birinin cinsiyet olduğu göze çarpmaktadır (White, 1981; Pines & Aronson, 1983; Demirtaş & Dönmez, 2006). İşyeri ilişkileri ve örgüt üzerinde yaratabileceği sonuçlar nedeniyle araştırılması önemli olan işyeri kıskançlığı ahlaki kopukluklara zemin hazırlayarak işyerindeki zararlı davranışları besleyebilmektedir (Duffy vd., 2012). Doğan & Vecchio’ya (2001) göre, kıskançlığa neden olan doğrudan ve dolaylı maliyetler söz konusu olabilmektedir. Doğrudan maliyetler, kırgın ve içerlemiş çalışanların işe harcadığı zaman ve enerjidir. Dolaylı maliyetler ise, duyguların sonucu olarak ortaya çıkan davranışların neden olduğu misilleme olasılığı, itibar kaybı ve olası disiplinin duygusal maliyetleri gibi hoş olmayan sonuçlardır. Örgütsel açıdan ise kıskançlık duygusu besleyen çalışanların kendilerine tahsis edilen belirli

görevleri yerine getirmemeye başlaması veya verimsiz çalışmaları ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardır. Kıskanç çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini azaltarak, işe daha az katılım sergilerler. McGrath (2011), işyerinde kıskançlığın zorbalık ve verimsiz işyeri davranışlarına neden olduğunu ifade etmiştir. Doğan & Vecchio (2001) ise farklı bir bakış açısıyla, kıskançlık kaynaklı olumsuz duyguların işin kalitesini etkileyerek stres yaratacağını ve bunun da çalışma yeteneğini zayıflatabileceğini vurgulamışlardır. Hill & Buss (2006) ise, kıskançlığın, bireyleri rakiplerin yararlandığı birtakım avantajlar yönünden uyarıcı özellik taşıyan ve onları aynı avantajları elde etmeye motive eden bir duygu olduğundan bahsederek kıskançlığın olumlu tarafını savunmuşlardır. Bu nedenle, kıskançlık her zaman olumsuz bir duygu olmayabileceği gibi, daha iyi kaynaklara erişim sağlayabilecek bir güç sağlayacak olumlu bir duygu da olabilmektedir (Ramachandran & Jalal, 2017).

İşyerinde hem “kıskanma” hem de “kıskanılma” duygularının, karanlık kişilik özelliklerinden biri olan “makyavelizm” ile pozitif yönlü ilişkili olduğu Vecchio tarafından bulgulanmıştır. Bununla birlikte, diğerlerine duyulan kıskançlık iş tatminini negatif yönde etkilemekteyken (Vecchio, 2005); psikolojik sahipliğin ise iş tatminini artırdığı yapılan araştırmalarca ortaya konmuştur (Mustafa, Martin & Hughes, 2016; Mayhew, Ashkanasy, Bramble & Gardner, 2007). Benzer şekilde, işyerinde kıskanma davranışının lider-üye etkileşimi ile ters yönlü ilişkili olduğu (Vecchio, 2005); psikolojik sahiplenmenin ise lider-üye etkileşimi ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Matic, Mariani, Curcuruto, González & Zurriaga, 2017).

İşyeri kıskançlığı ve psikolojik sahiplenme arasında hem ulusal hem de uluslararası literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamasına rağmen, söz konusu iki değişkenin örgütler açısından olası çıktıları dikkate alındığında, birbirleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olması muhtemel görünmektedir. Bu ilişki sosyal karşılaştırma temelinde açıklanabilir. Buna göre, çalışanlar iş arkadaşlarıyla olumlu bir şekilde karşılaştırıldıklarında olumlu bir öz değerlendirme ve profesyonel kimlik oluşturabilse de iş arkadaşlarıyla olumsuz bir şekilde karşılaştırdıklarında kendi öz değerlendirmeleri ve profesyonel kimlikleri zedelenmektedir (Hogg, 2000; Smith & Kim, 2007). Benzer bir yaklaşımla, Li, Xu & Kwan (2021) tarafından sosyal karşılaştırma kuramı kapsamında işyerinde kıskançlık ile ilgili yapılan meta-analiz çalışmasının bulguları da kıskançlığın, örgütsel vatandaşlık, iş adanmışlık, iş memnuniyetini olumsuz etkilediğini; üretkenlik karşıtı davranışlar ile işten ayrılma niyeti

üzerinde ise olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan çalışmalarda, psikolojik sahiplenmenin sonucu olarak duygusal bağlılık, ekstra rol davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi iş davranışı gibi örgüte faydalı birçok tutum ve davranışın ortaya çıktığı saptanmıştır (Derin, 2018). Bunun aksine, bir çalışan, işyerinde kıskançlık gibi bir duygu yaşadığında, bu ruh halinin diğer çalışanlara yansımaları ve örgüt içinde olumsuz sonuçlara sebep olması muhtemeldir. Kim & Glomb (2014) yaptıkları çalışmada, grup özdeşleşmesi ve kıskançlık ilişkisini incelemişler ve çalışma grubu özdeşleşmesi yüksek olduğunda, yukarı doğru sosyal karşılaştırmanın olumsuz duygusal durumları ve kıskançlık temelli saldırgan davranışlar gibi eğilimlerin azaldığını ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, sosyal karşılaştırma süreçleri tarafından yaratılan işyeri kıskançlığı, bir örgüt veya grup içinde paylaşılan ve benlik duygusu olarak tanımlanan “kimlik” dahil olmak üzere, örgütün olumlu algılarını azaltabilmektedir. İşyerinde yaşanan kıskançlık algısı, yaşanan adaletsizlik duygusuyla birlikte örgüte bağlılığı azaltır, çalışanlarda performans düşmesine veya çalışanların ilişkilerinin bozulmasına sebep olur (Li vd., 2021; Özdemir, 2021).

Sosyal kimlik; bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin yüklediği değer ve duygusal anlamlarla ilişkilidir (Tajfel, 1982). Bu çalışmanın, sosyal kimlik teorisi temelinde ele alınmasının nedeni, kıskançlığın doğası gereği benlik kavramıyla ilintili olması ve bireyin mensup bulunduğu gruplardaki sosyal ilişkilerde ortaya çıkmasıdır. Sosyal kimlik teorisi önemlidir, çünkü grup üyeliğinin bireysel saygınlık arzusunun nasıl etkilendiğini açıklamanın yanı sıra bireysel davranış için sosyal bir referans sunar (Kalin & Sambanis, 2018). Ayrıca kuram, gruplar arası davranışın tanımlanmasına ilişkin farklı bir kuramsal çerçeve sunmakta ve grup üyeliğini, hâlihazırda çoğu yaklaşım gibi kurumsal ya da biçimsel bir kavram olarak değil, birlikteliği, bizliği ve aidiyeti içeren psikolojik bir kavram olarak ele almaktadır (Demirtaş, 2003).

Bu bilgiler ışığında, işyerindeki kıskançlık duyguları ve psikolojik sahiplenme arasında ters yönlü ilişki olması beklenerek, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: İşyerinde diğerlerini kıskanmak çalışanların psikolojik sahiplenme algısını negatif yönde etkiler.*

*H<sub>2</sub>: İşyerinde diğerleri tarafından kıskanılmak çalışanların psikolojik sahiplenme algısını negatif yönde etkiler.*

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Örnekleme

Araştırmada İstanbul ilindeki kamu ve özel sektör çalışanlarına ulaşılmak istenmiş ve veriler çevrimiçi anket yöntemi ile toplanmıştır. Sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan örneklem sayısı belirleme çizelgelerinden biri (Gürbüz & Şahin, 2018:130) seçilerek, her iki örneklem grubu için ayrı ayrı olarak ve %95 güven aralığında 384 kişiye ulaşılmaları hedeflenmiştir. Belirlenen amaçla çalışmada kıskançlık ölçeğinin Türkçe uyarlamasına yönelik istatistiksel analizleri gerçekleştirmek üzere iki ayrı örneklem grubundan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Birinci örneklem grubu için özel sektör çalışanlarına kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılmış ve 591 anket formunun doldurulduğu tespit edilmiştir. İkinci örneklem grubu için kamu çalışanlarına yine kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılmış ve 362 anket formunun doldurulduğu tespit edilmiştir. Ancak 69 adet anket formuna ait veri, aşırı uç değer analizinden sonra araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

#### 3.2. Araştırmada Faydalanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında, çalışanların kıskançlık duygularının ölçümünde Vecchio (2005) tarafından geliştirilen *İşyeri Kıskançlık Ölçeği'nin* Türkçe uyarlamasından faydalanılmıştır. Ölçek, kıskanılma ve kıskanma olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Vecchio (2005) tarafından geliştirilen kıskançlık ölçeğinin Türkçeye çeviri aşamasında Brislin & Lonner'in (1973) öne sürdüğü ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşünü içeren teknik kullanılmıştır. Vecchio (2005) tarafından ölçeğin geliştirildiği çalışmada Cronbach Alpha güvenirliği kıskanma için 0,71 ve kıskanılma için 0,85 olarak tespit edilmiştir. Alanyazında işyerinde kıskançlığın ölçümü için uygulanan ilk ölçek yine Vecchio (2000) tarafından geliştirilmiş olup, altı maddeden ve sadece kıskanma boyutundan oluşan bu ölçek Arlı vd., (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin tek boyutlu beş maddeden oluşan halinin iç tutarlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ikinci değişken olan, psikolojik sahiplenme ölçeği, ölçüt bağımlı geçerliliği kapsamında araştırma modeline dahil edilmiş ve bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Psikolojik sahiplenme ölçeği Van Dyne & Pierce (2004) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve yedi ifadeden oluşan bir ölçek olup Türkçeye uyarlaması, Aslan & Ateşoğlu tarafından 2020 yılında yapılmıştır.

### 3.3. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılara ait demografik veriler değerlendirildiğinde, 'Tablo 1' de görüleceği üzere birinci örneklem grubu olan özel sektör çalışanlarından 265'i (%48,4) kadın, 282'si (%51,6) erkek, 294'ü (%53,7) evli, 253'ü (%46,3) bekârdır. İkinci örneklem grubu olan İstanbul ilindeki kamu çalışanlarından 230'u (%68,2) erkek, 107'si (%31,8) kadın, 213'ü (%63,2) evli ve 124'ü (%36,8) bekârdır. Her iki örneklem grubuna dahil katılımcıların yaşları 18 ile 65 aralığında iken, birinci örneklemin yaş ortalaması 33,2 ve ikinci örneklemin yaş ortalaması 31,5'tir. Her iki örneklem grubunda yer alan katılımcıların çoğunluğunun eğitim seviyesi yüksektir; ilk örnekleminde yer alan katılımcıların %74,6'sı, ikinci örnekleminde yer alan katılımcıların ise %56,7'si lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir. Bununla birlikte, ilk örneklem grubunda katılımcıların yarıya yakını (%53,4) personel olarak çalışmakta iken, diğer kısmı (%46,6) ise farklı kademelerde yöneticilik yapmaktadır. İkinci örnekleminde yer alan katılımcıların çoğunluğu (%75,1) ise yönetici olmayan pozisyonlarda çalışmaktadır.

Çalışmada ayrıca her iki örneklem grubundan elde edilen verilerin iç tutarlılıkları değerlendirilmiş ve ilk gruba ait madde analizi için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Daha sonra ise ikinci gruba ait yapı geçerliliğini test etmek amacı ile yapısal eşitlik tekniği ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Son olarak her iki gruptan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda oluşturulan ölçeklerin, ölçüt bağımlı geçerliliğini analiz etmek amacıyla psikolojik sahiplenme ile arasındaki korelasyon incelenmiştir.

Ölçek içindeki maddelerin öngörülen yapıya uygunluğunun test edilmesi, ilgili boyut içinde yer alıp almadıklarının belirlenmesi ve ilgili özelliğe sahip olan ile olmayan maddelerin ayırt edilebilmesi amacıyla (Erkuş, 2007) madde analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin bu kısmında ilk örneklem grubu vasıtası ile elde edilen veriler keşfedici (açımlayıcı) faktör analizine (KFA) tabi tutularak alt boyutlara ayrımlarının düzgünlüğü incelenmiştir. KFA öncesinde veri uç değerler açısından incelenmiştir. Bu maksatla çoklu uç değer analizi yapılarak (Gürbüz, 2019a) Mahalanobis uzaklığı ile verilerin merkezden uzaklıkları tespit edilerek anlamlı derece uzak olduğuna kanaat getirilenler analizden çıkarılmıştır. Böylece ilk

**Tablo 1:** Örneklem Gruplarına Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Örneklem Grupları			
	Özel Sektör (N=547)		Kamu (N=337)	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	265	48,4	107	31,8
Erkek	282	51,6	230	68,2
<b>Medeni Durum</b>				
Bekar	253	46,3	124	36,8
Evli	294	53,7	213	63,2
<b>Yaş Grubu</b>				
18-29	111	20,3	82	24,3
30-39	327	59,8	148	43,9
40-49	97	17,7	79	23,4
50-59	10	1,8	25	7,4
60 yaş ve üzeri	2	,4	3	,9
<b>Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	1	,2	41	12,2
Lise	46	8,4	51	15,1
Ön Lisans	92	16,8	51	15,1
Lisans	334	61,1	164	48,7
Yüksek Lisans	74	13,5	27	8,0
Doktora	-	-	3	,9
<b>Pozisyon</b>				
Personel	292	53,4	253	75,1
Alt Düzey Yönetici	106	19,4	49	14,5
Orta Düzey Yönetici	113	20,7	24	7,1
Üst Düzey Yönetici	36	6,6	264	78,4



örneklem sayısı 591'den 547'ye, ikinci örneklem sayısı ise 362'den 337'ye düşmüştür. Kalan veri için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve tümünün 0,9'un ve kabul edilen değerinin ( $\pm 1,5$ ) altında olduğu (Tabachnick & Fidell, 2015) görülmüştür.

### 3.3.1. Madde Analizi

Vecchio (2005) tarafından geliştirilen kıskançlık ölçeğinin Türkçe uyarlaması amacı ile elde edilen veriler, temel bileşenler (principal component) analizi ve "varimax" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA ile incelenmiştir. 'Tablo 2'de yer alan bulgulara göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,761 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli seviyede olduğu (Gürbüz & Şahin, 2018) görülmüştür. Ayrıca Barlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2_{(28)} = 1214,912$   $p < 0,01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir. KFA'da özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük seçilmesi ile iki faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Örneklem sayısı 400'ün üzerinde olduğu için 0,40'ın üzerindeki katsayılar dikkate alınmıştır (Gürbüz & Şahin, 2018). Açıklanan toplam varyans %56,61'dir.

ve kıskanma olarak adlandırılan ikinci faktörde ise 4-8 numaralı kalan beş maddenin toplandığı görülmektedir.

### 3.3.2. İç Tutarlılık

Kıskançlık ölçeğinin iç tutarlılığını hesaplayabilmek için her iki örneklem için Cronbach Alpha değerleri ile madde toplam puan katsayıları hesaplanmıştır. Her iki örneklem için düzeltilmiş madde toplam korelasyonları 0,267 ile 0,654 arasında değişirken madde çıkarıldığında ölçek güvenilirlik katsayısının yükselmesine sadece kamu örneklemini için 8 numaralı maddenin neden olacağı görülmektedir (Tablo 3). Ancak ölçek güvenilirlik katsayıları 0,7'nin üzerinde ve güvenilir olarak kabul edildiği için (Field, 2009) soru eksiltilmesi yapılmamıştır.

### 3.3.3. Geçerlilik

Sosyal bilim araştırmalarında, bir olguyu ölçebilmek için tasarlanan model, bilinen ve bilinmeyen durumlara ilişkin değişkenleri içermesi nedeniyle hem keşfedici hem de doğrulayıcı analiz tekniklerinin kapsamına girmekle beraber, kurulan varsayımların önce keşfedici tekniklerle test edilmesinin ardından, doğrulayıcı tekniklerle kabul

**Tablo 2 :** Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (N=547)

Maddeler	Faktörler / Faktör Yükleri	
	1- Kıskanılma	2- Kıskanma
1. İşteki başarımlarım, bazen çalışma arkadaşlarımla sinirlenmelerime neden olabilir.	<b>0,83</b>	0,13
2. Yöneticimle olan yakın iş ilişkilerim yüzünden bazen iş arkadaşlarımla tarafından kıskanılırım.	<b>0,82</b>	0,11
3. Bazı çalışma arkadaşlarımla başarımlarımı kıskanır.	<b>0,86</b>	0,11
4. İş arkadaşlarımla çoğu benim sahip olduğlarımdan daha iyisine sahiptir.	0,46	<b>0,49</b>
5. Yöneticim başkalarının emeğine benimkinden daha çok değer verir.	0,15	<b>0,69</b>
6. Asla yaptığım bazı işler kadar iyi bir işimin olmayacağını hissediyorum.	0,27	<b>0,63</b>
7. Neden olduğunu bilmiyorum ama, iş yerinde güçsüz görüldüğümü düşünüyorum.	0,01	<b>0,79</b>
8. Başkalarının en iyi vazifeleri alma konusunda hep şanslı olduklarını görmek biraz sinir bozucudur.	0,05	<b>0,60</b>
Özdeğerler	3,10	1,43
Açıklanan Varyans	%38,75	%17,86

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi.  
Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Yapılan KFA neticesinde iki faktörlü yapının Vecchio (2005) tarafından geliştirilen sekiz maddelik ölçek ile uyumlu olduğu ve kıskanılma olarak adlandırılan birinci faktörde ilk üç maddenin

veya reddedilmesi arzulanan bir durumdur (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2010). Dolayısıyla genel uygulamada, ölçek geliştirme ve test etme aşamalarının başlangıcında KFA kullanılırken daha

**Tablo 3:** Madde Toplam Korelasyonları

Madde	Özel Sektör (N=547; $\alpha=0,766$ )		Kamu (N=337; $\alpha=0,811$ )	
	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Çıkarıldığında Alpha Değeri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonlar	Madde Çıkarıldığında Alpha Değeri
1	,547	,723	,568	,786
2	,539	,726	,654	,771
3	,566	,720	,587	,781
4	,529	,729	,531	,789
5	,397	,756	,564	,784
6	,476	,739	,535	,788
7	,364	,763	,588	,780
8	,547	,723	,267	,834

sonra boyutları keşfedilen ölçeğin doğrulanması DFA ile gerçekleştirilmektedir (Gürbüz, 2019b). Bu doğrultuda analiz bu bölümünde kamuda çalışan ikinci örneklem grubundan elde edilen verilerin yapısal eşitlik yazılımı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde yapısal kabulü sağlanmıştır.

Yapılan DFA’da psikolojik sahiplenme tek faktörlü yer alırken, kıskançlık, iki faktörlü olarak yer aldığı için, ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Yapılan ikinci düzey çok faktörlü DFA sonucu elde edilen araştırma modeline ait bazı uyum indekslerine yer verilmiştir (Tablo 4). DFA’da incelenmesi gereken uyum indekslerinden “p” değeri, modelin anlamlılığını ifade etmekle beraber “ $x^2/sd$ ” ise beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın ( $x^2$ ) serbestlik derecesine (sd) oranlamasını ifade etmektedir (Çokluk vd., 2010). Aslında bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın ( $x^2$ ) manidarlığı hakkında bilgi verdiğinden anlamlı olmaması arzu edilen bir durumdur (Çokluk vd., 2010). Ancak pek çok DFA’nda örneklemin büyük olması nedeni ile p değerinin manidar olması ( $p<0,05$ ) normal bir durum olarak karşılanmakla beraber (Gürbüz & Şahin, 2018) modelin uyumuna ilişkin diğer verilere de bakılması gerekmektedir (Çokluk vd., 2010).

Modele ait ‘Tablo 4’te yer alan uyum indeks değerleri incelenmiş ve Çokluk vd. (2010) ile Gürbüz ve Şahin’in (2018) referans aldıkları eşik değerler açısından değerlendirilmiştir.

Buna göre ilk model için CFI değeri 0,900’ün üzerinde olmasına rağmen GFI değerleri 0,900’ün altında olduğu için zayıf,  $x^2/sd$ , 5’in altında olduğu için orta veya kabul edilebilir bir uyuma ve RMSEA değeri ise 9’un üstünde olduğu için zayıf uyuma işaret etmektedir. Model uyumuna ait istatistikler incelenerek model düzeltme indeksi uygulanmıştır. Bu kapsamda psikolojik sahiplik sorularında 5 ve 6’ncı soru aynı soru gibi kodlanmıştır. Sonuç olarak son modele ait uyum indekslerin istenilen düzeyde düzeltme gösterdiği görülmüştür. Buna göre modelin iyi bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Yapılan DFA’ya ait kıskançlık ölçeğinin faktör yapısı ile araştırma modelindeki diğer değişkenlerle olan ilişkisini gösteren yapı ‘Şekil 1’ de sunulmuştur.

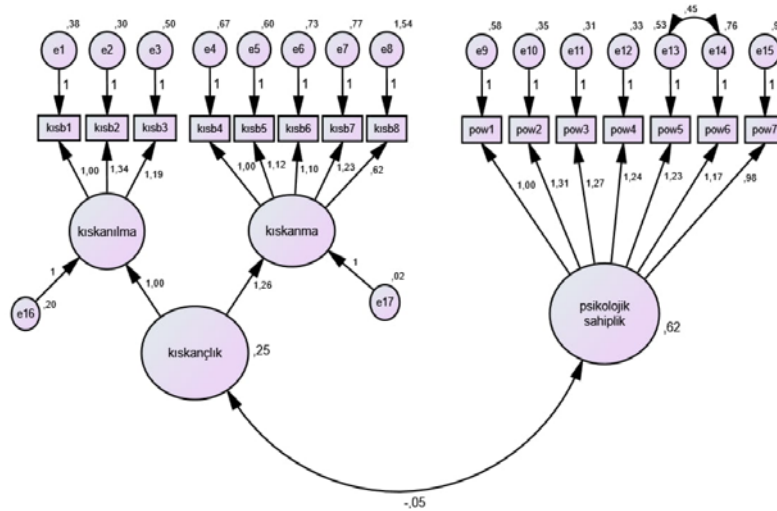
**Tablo 4:** Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları (N=337)

	CFI	GFI	$X^2/sd$	p	RMSEA
İlk Model	0,904	0,878	3,920	,000	0,093
Son Model	0,977	0,946	1,691	,000	0,045

CFI (Comparative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

GFI (Goodness of Fit Statistics / Uyumun İyilik İstatistiği)

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation / Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)



Şekil 1: Kıskançlık Ölçeği 2 Faktörlü Yapısı ile Psikolojik Sahiplik ile İlişisini Gösteren DFA Sonuçları

### 3.3.4. Kıskançlık Ölçeğinin Ölçüt Bağımlı (Ölçütsel) Geçerliliği

Kıskançlık ölçeğinin, ölçüt bağımlı geçerliliğini incelemek için her iki örneklem üzerinde ölçeğin alt boyutları ile psikolojik sahiplik arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. İncelenen yazın çerçevesinde, kıskançlık ile ilgili olan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki varlığının ortaya koyulması umulmuştur. Her iki örneklemde elde edilen verilerle yapılan korelasyon analizlerinin yer aldığı 'Tablo 5' incelendiğinde, özel sektörde çalışanlar için kıskançlığın alt boyutlarından kıskanma boyutu ile psikolojik sahiplenme arasında negatif yönlü bir ilişki görülürken, yine kamu çalışanlarında kıskanma ile psikolojik sahiplenme arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

### 3.3.5. Değişkenler arasındaki İlişkiler ile ilgili Bulgular

Her iki örneklem grubundan elde edilen verilerin madde analizi ve DFA ile yapısal geçerliliğinin incelenmesi sonucu oluşturulan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistik bilgileri 'Tablo 6' da yer almaktadır.

'Tablo 6'da yer alan tüm ölçeklere ait ortalamalar incelendiğinde kamu çalışanlarından elde edilen veri ortalamalarının özel sektör çalışanlarından elde edilen veri ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile kamu çalışanlarının kıskanma, kıskanılma ve psikolojik sahiplenme algılarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5: Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları

	Özel Sektör (N=547)			Kamu (N=337)		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1- Kıskanılma	1			1		
2- Kıskanma	,552**	1		,553**	1	
3- Psikolojik Sahiplik	,007	-,092*	1	-,095	-,110*	1

(\*\*) p<0.01, (\*) p<0.05; (1) Kıskanılma, (2) Kıskanma, (3) Psikolojik Sahiplik

Tablo 6: Örneklem Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri ve Ortalama Farklılıkları

	Özel Sektör (N=547)		Kamu (N=337)		Ort. Farkı	
	Ort.	SS	Ort.	SS	t	P
1- Kıskanılma	2,62	,94	3,14	,87	-8,207	0,000
2- Kıskanma	2,73	,76	2,87	,78	-2,825	0,005
3- Psikolojik Sahiplenme	3,17	,89	3,25	,98	-1,216	0,214

**Tablo 7:** Örneklem Gruplarına Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Özel Sektör (N=547)					Kamu (N=337)			
<i>Bağımlı Değişken: Psikolojik Sahiplenme</i>								
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
(Sabit)		3,405	,000	0,01		16,450	,000	0,01
Kıskanılma	,047	1,068	,286		-,055	-,751	,453	
Kıskanma	-,130	-2,403	,017		-,104	-1,271	,205	

Kıskançlığın alt boyutlarının çalışanların psikolojik sahiplenme algıları üzerindeki etkisinin incelendiği doğrusal regresyon analiz sonuçları 'Tablo 7' de verilmiştir. Buna göre her iki örneklem grubunda da çalışanların psikolojik sahiplenme düzeylerini açıklamada kıskançlığın alt boyutlarının %2'nin altında olduğu ( $0,01 \leq R^2 \leq 0,02$ ) görülmektedir. Psikolojik sahiplenme algısını etkileyebilecek çok daha farklı değişkenlerin varlığı olabileceğinden bu durum olağan karşılanabilir. Psikolojik sahiplenme üzerindeki bağımsız değişkenlerin etkileri incelendiğinde, sadece özel sektör örneklem grubu için kıskanmanın, düşük düzeyde ( $\beta < 0,3$ ) negatif yönlü ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) etkisinden söz edilebilir. Başka bir ifade ile özel sektör çalışanlarının kendi bünyelerinde kıskançlık duygusu arttıkça psikolojik sahiplenme algılarının azalacağı değerlendirilebilir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Farklı duyguların, bireysel karar, davranış ve psikolojik tepkileri farklı şekillerde etkilemesi nedeniyle bu duyguların örgütsel alandaki davranışlar üzerindeki sonuçları fazla bilinmemektedir (Lench, Flores & Bench, 2011). Bu nedenle çalışanların farkındalık kazanması ve anlamlı becerilerinin geliştirilmesi için, işyerinde duyguların anlaşılması son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmıştır. Gündelik yaşamda etkisi altında kalınabilen bir duygu olan kıskançlığın örgütlerdeki ortaya çıkan hali işyeri kıskançlığı, zaman zaman bir his olarak dile getirilse de kıskançlık ile ilgili olarak ulusal alanyazında örgütsel alanda yapılan ampirik çalışmalar (Günalan & Ceylan, 2014; Yıldız, 2017; Arlı vd., 2019; Taştan & Aydın Küçük, 2019; Çelebi vd., 2021) oldukça sınırlıdır. Halbuki, nefret ile olumsuz duyguların bir alt duygusu (Haslam & Bornstein, 1996) olan kıskançlık, diğerlerinin daha üstün olan niteliklerine, başarılarına ve sahip olduklarına karşı olumsuz bir tepkidir (Parrot & Smith, 1993) ve örgütlerde fazlasıyla karşılaşılmaktadır.

Günümüz örgütlerinde mükemmellik sadece finansal başarı ile değil, aynı zamanda fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı insan kaynakları ile elde

edilebilmektedir. Çalışanlar kıskançlık hissettiklerinde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmaları muhtemeldir. Kıskançlık insan ilişkilerini etkiler, düşmanlık yaratır, meslektaşlar arasındaki rekabeti veya saldırgan davranışları tetikler. Kıskançlık genellikle olumsuz sonuçlara neden olan olumsuz bir duygu olarak nitelendirildiğinden (Feather & Sherman, 2002), alanyazında araştırmacılar çoğunlukla kıskançlığın zarar verici sonuçlarına odaklanmışlardır. İşyerinde kıskançlığın olumsuz sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalarda, kıskançlığın işyerindeki ilişkilerin kalitesini bozduğu (Duffy & Shaw, 2000), olumlu tutumları azalttığı (Vecchio, 2000) ve anti-sosyal davranışları artırdığı (Vecchio, 2007) ileri sürülmüştür. Kıskançlık, arkadaşlık bağlarını azaltır ve çalışanların bilgi alışverişine zarar verir. Ek olarak, kıskançlık ruh sağlığıyla (örneğin, depresyon ve stres) bağlantılıdır ve işletmelerde sağlık hizmeti maliyetlerinin artmasına neden olur. Sağlıklı örgütler oluşturmak için çalışan kıskançlığının olumsuz sonuçlarını azaltmak gerekir. Yöneticilerin bu nedenle kıskançlık duygusunun altında yatan dinamikleri anlamaya çalışması önemlidir. Yöneticiler görev tahsis ederken ve iş süreçlerini izlerken şeffaf ve adil politikalar uygulamalı, örgütsel adalet duygularını arttıracak net performans hedefleri oluşturmalıdır. Çalışanların şikayetini ve olumsuz duygularını derhal çözebilecek bir şikâyet yönetimi ve bir çözüm çerçevesi oluşturulmalıdır (Navarro, Llorens, Olateju & Insa, 2018).

Alanyazında işyerinde kıskançlığın olumsuz sonuçlarına odaklanan çalışmaların yanı sıra bazı çalışmalarda kıskançlığın, bireylerin hedeflerine odaklanmalarında ilham kaynağı olabileceği (Van de Ven, Zelenberg & Pieters, 2009) ve gelişme motivasyonunu artırabileceği (Cohen-Charash, 2009) yönünde olumlu katkılarından söz etmek mümkün görülmektedir.

Bu varsayımlardan ve bulgulardan hareketle, bu çalışmada Vecchio (2005) tarafından geliştirilen kıskanılma ve kıskanma boyutlarından oluşan ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması özel sektör ile kamu sektöründeki çalışanlardan oluşan iki farklı örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler

sonucunda, öncelikle birinci örneklem grubundan (özel sektör çalışanları) elde edilen veriler, özgün ölçeğin madde analizi kapsamında, faktör yapısının uygun dağılımı açısından KFA ile incelenmiştir. Daha sonra ikinci örneklem grubundan (kamu çalışanları) elde edilen veriler ile ölçeğin yapısal geçerliliği DFA ile test edilmiştir. Her iki aşamada da elde edilen sonuçlar Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğuna işaret etmektedir.

Diğer taraftan, örgütler için öneme sahip bir kavram olan psikolojik sahiplenme duygusunun güçlendirilmesi, yöneticilerin özen göstermesi gereken bir husus olmalıdır. Bu duyguyu geliştirmenin yollarından biri de bu çalışmada ortaya konulduğu gibi, işyerinde kıskanma ve kıskanılma duygularını azaltmaktır.

Bu çalışma ile araştırma değişkenleri için kamu ve özel sektör karşılaştırması da yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, kamu çalışanlarının kıskanma, kıskanılma ve psikolojik sahiplenme algılarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, psikolojik sahiplenme üzerindeki kıskançlık etkileri incelendiğinde, sadece özel sektör örneklem grubu için kıskanmanın, düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır. Buna göre, özel sektör çalışanlarının kendi bünyelerinde kıskançlık duygusu arttıkça psikolojik sahiplenme algılarının azalacağı ifade edilebilir. Çalışmadaki iki ayrı örneklem kümesi olan kamu ve özel sektör kurumları kaliteli ürün veya hizmetler sunarak fayda sağlamayı amaçlamakla birlikte, kamu ve özel kuruluşlar misyonları, değerleri, stratejik hedefleri gereği işe alma, eleman seçme, takım çalışması, ödüller ve performans yönetimi gibi iş uygulanmalarında farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda alınacak önlemler örgütlerin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık arz edecektir. Çalışanların psikolojik sahiplenmelerini artırmak için yöneticilere çok fazla görev düşmektedir. Kamu kurumlarında, yönetici ve çalışan arasındaki mübadele maddi kaynaklarla sınırlı değildir ve örgütlerdeki sosyal değişimi (örneğin: güven, fayda vb) de içermektedir. Özel işletmeler ekonomik faydalara ve performansa daha fazla odaklandığından, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler de kamuya göre farklılık göstermektedir.

Bu çalışmanın önemli katkılarının yanı sıra, sınırlılıkları da mevcuttur. Öncelikle çalışma kapsamlı bir örneklem ile gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, İstanbul ilinde toplam 884 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır ve kesitsel bir çalışmadır. Nitekim, bu çalışmadan elde edilen veriler mevcut örneklem kütleli kapsamaktadır, tüm sektörler için genellenemez. Kamu çalışan

örnekleme için hedeflenen 384 katılımcıya ulaşılamamıştır. Elde edilen veriler anket yöntemiyle anlık olarak toplandığı için değişkenler ve ilişkileri konusunda genel-geçer bir yapı elde edilememiştir. Diğer yandan daha sonraki çalışmalarda olası aracı ve düzenleyici değişkenlerin etki düzeyinin test edilmesi önemlidir. Tüm bu sınırlılıklara rağmen, Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin gelecekteki çalışmalarda uygulanması ile örgütlerde kıskançlık ile ilgili farklı ilişkilerin açıklanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## ETİK BEYANATI

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

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

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Araştırmadaki anket çalışması 2017 yılının ikinci çeyreğinde gerçekleştirildiği için geriye dönük etik kurul izni bulunmamaktadır.

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

**KAYNAKÇA**

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. Bkz: *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299). Academic Press.
- Arlı, N.B., Aydemir, M. & Çelik, E. (2018). Çalışan kıskançlığı ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20 (4), 5-17.
- Arlı, N.B., Aydemir, M & Çelik, E. (2019). The relationship between employee jealousy, job satisfaction, burnout and vigor: a study of white-collar employees, *Journal of Economy Culture and Society*, 59, 31-43.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Aslan, M. & Ateşoğlu, H. (2020). Psikolojik sahiplenme ölçeğinin Türkçe uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4184-4195.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bedeian, A. G. (1995). Workplace envy. *Organizational Dynamics*, 23 (4), 49-56.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, John Wiley & Sons.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Brislin, R. W. & Lonner, W. J. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley & Sons Pub.
- Buss, D. M. (1989). Conflict between the sexes: Strategic interference and the evocation of anger and upset. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (5), 735-747.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (9), 2128-2173.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 666-680.
- Çelebi, F., Gül, H. & Akkuş, B.D. (2021). Örgütsel İmrenme ve İmrenilme: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma ve Ölçek Uyarlaması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23 (40), 72-97.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (1. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 163-183.
- De Vries, M. F. K. (1992). The motivating role of envy: A forgotten factor in management theory. *Administration & Society*, 24 (1), 41-60.
- Demirtaş Madran, A. (2008). Duygusal ve cinsel kıskançlık açısından temel cinsiyet farklılıkları: evrimsel yaklaşım ve süregelen tartışmalar. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 19 (3), 300-309.
- Demirtaş, H. A. & Dönmez, A. (2006). Yakın ilişkilerde kıskançlık: Bireysel, ilişkisel ve durumsal değişkenler. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17 (3), 181-191.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar, *Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 123-144
- Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-81.
- Dogan, K. & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33 (2), 57-64.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J. & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D. & Schaubroeck, J. M. (2008). Envy in organizational life. *Envy: Theory and Research*, 2, 167-189.
- Duffy, M.K. & Shaw, J.D. (2000). The salieri syndrome consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31 (1), 3-23.
- Epstein, J. (2003). *Envy: The seven deadly sins*. Oxford University Press.
- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The effects of envy on job engagement and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.

- Erkuş, A. (2007). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar. *Türk Psikolojisi Bülteni*, 13 (40), 17-25.
- Eslami, A., & Arshadi, N. (2016). Effect of organizational competitive climate on organizational prosocial behavior: Workplace envy as a mediator. *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 10(5), 1798-1801.
- Feather, N.T. & Sherman, R. (2002). Envy, resentment, schadenfreude, and sympathy: reactions to deserved and undeserved achievement and subsequent failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (7), 953-961.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7 (2), 117-140.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. bs.). London.
- Günalan, M. & Ceylan, A. (2014). The Mediator Role of Organizational Image on the Relationship between Jealousy and Turnover Intention: A Study on Health Workers. *Bahkesir University The Journal of Social Science Institute*, 17 (31), 133-156.
- Gürbüz, S. (2019a). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. (1. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019b). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. (1. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (5. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haslam, N. & Bornstein, B.H. (1996). Envy and jealousy as discrete emotions: A taxometric analysis. *Motivation and Emotion*, 20 (3), 255-272.
- Hill, S.E. & Buss, D. M. (2006). Envy and positional bias in the evolutionary psychology of management. *Managerial and Decision Economics*, 27 (2-3), 131-143.
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European review of social psychology*, 11 (1), 223-255.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (1), 204-222.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- Kalin, M., & Sambanis, N. (2018). How to think about social identity. *Annual Review of Political Science*, 21, 239-257.
- Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99 (4), 619-634. <https://doi.org/10.1037/a0035789>
- Latif, K., Weng, Q., Pitafi, A. H., Ali, A., Siddiqui, A. W., Malik, M. Y., & Latif, Z. (2021). Social comparison as a double-edged sword on social media: The role of envy type and online social identity. *Telematics and Informatics*, 56, 101470.
- Lazarus, R. S. & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life, Bkz: Payne, R. and Cooper. C. (2001). Emotions at work: Theory, research and applications for management, Wiley & Sons.
- Lazarus, R. S. & Lazarus, B. N. (1994). *Passion and Reason: Making Sense of Our Emotions*. Oxford University Press, USA.
- Lench, H.C., Flores, S.A. & Bench, S.W. (2011). Discrete emotions predict changes in cognition, judgment, experience, behavior, and physiology: a meta-analysis of Experimental Emotions Elicitations. *Psychological Bulletin*, 137 (5), 834-855.
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-35.
- Malkoç, A. & Erginsoy, D. (2008). Rekabetçi tutum, bilişsel çarpıtmalar ve çok boyutlu kıskançlık. *Psikoloji Çalışmaları*, 28, 1-14.
- Matic, M., Mariani, M. G., Curcuruto, M., González, P., & Zurriaga, R. (2017). The role of psychological ownership in the relationship between leader-member exchange and job satisfaction. *TPM. Testing, psychometrics, methodologies in applied psychology*, 24.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of social psychology*, 147 (5), 477-500.
- McGrath, D. L. (2011). Workplace envy: the methodological challenges of capturing a denied and concealed emotion. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6 (1), 81-89.
- Menon, T. & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard Business Review*, 88 (4), 74-79.
- Mishra, P. (2009). Green-eyed monsters in the workplace: antecedents and consequences of envy, *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Mustafa, M., Martin, L., & Hughes, M. (2016). Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 272-

- 287.
- Navarro, P.G., Llorens, R. Z. Olateju, A.T. & Insa, L.I.L. (2018). Envy and counterproductive work behavior: the moderation role of leadership in public and private organizations, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (7), 1455.
- Özdemir, S. (2021). Kıskançlık olgusu ve akademik örgütlere yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 652-676.
- Parrott, W. G. (1991). Experiences of envy and jealousy. *The Psychology of Jealousy and Envy*, 3-30.
- Parrott, W.G. & Smith, R.H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (6), 906-920.
- Patient, D., Lawrence, T. B. & Maitlis, S. (2003). Understanding workplace envy through narrative fiction. *Organization Studies*, 24 (7), 1015-1044.
- Peng, H., Bell, C. & Li, Y. (2020), How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness, *International Journal of Conflict Management*, 32 (3), doi: 10.1108/IJCM-03-2020-0041.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26 (2), 298-310.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: a conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Pierce, J. L., & Furo, C. A. (1991). Employee ownership: implications for management, *Organizational Dynamics*, 18 (3), 32-43.
- Pines, A. & Aronson, E. (1983). Antecedents, correlates, and consequences of sexual jealousy. *Journal of Personality*, 51(1), 108-136.
- Pines, A.M. (1998). *Romantic Jealousy: Causes, Symptoms, Cures*. New York. Routledge.
- Polat, Y. B. (2017). Haset, imrenme ve kıskançlık duygu durumlarının ayrıştırılması. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 3 (2), 29-42.
- Puranik, H., Koopman, J., Vough, H. C. & Gamache, D. L. (2019). They want what I've got (I think): The causes and consequences of attributing coworker behavior to envy. *Academy of Management Review*, 44 (2), 424-449.
- Ramachandran, V.S. & Jalal, B. (2017). The evolutionary psychology of envy and jealousy. *Frontiers in psychology*, 8, 1619, 1-7.
- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01619>
- Smith, R. H. & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 46-64.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. (M. Baloğlu, Ed.) (6. bs.). Pearson.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223, 96-102.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33 (1), 1-39.
- Taştan, S. & Aydın Küçük, B. (2019). Üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarını açıklayan psikososyal yapılar olarak işyerinde kıskançlık duygusu ve strese yönelik esnekliğin incelenmesi, *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 24 (1), 55-79.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2019). Genel Açıklamalı Sözlük. Ankara: TDK Yayınları.
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. Bkz: L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 181-227). New York:Academic Pres.
- Uçar, Z. (2016). Kontrol algısı-psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyicilik etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 1 (1), 40-58.
- Van de Ven, N., Zelenberg, M. & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9 (3), 419-429.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20 (2), 210-226.
- Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion*, 19 (1), 69-81.
- Vecchio, R.P. (1995). It's not easy to be green: jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201-244.
- Vecchio, R.P. (2000). Negative emotion in the workplace: employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7 (3), 161-179.
- Vince, R. (2001). Power and emotion in organizational



- learning”, *Human Relations*, 54 (10), 1325-1351.
- Vecchio, R.P. (2007). Cinderella and salieri in the workplace: the envied and the envier. Bkz: Gilliland, S.W., Steiner, D.D., Skarlicki, D.P. (2007). *Managing social and ethical issues in organizations*, 109-134, Information Age Publishing.
- Wallace, L., James, T. L. & Warkentin, M. (2017). How do you feel about your friends? Understanding situational envy in online social networks. *Information & Management*, 54 (5), 669-682.
- White, G.L. (1981). A model of romantic jealousy. *Motivation and Emotion*, 5 (4), 295-310.
- Yıldız, B. (2017). The Role of Envy In Employees Abusive Supervision Perception And Contextual Performance. *Press Academia Procedia*, 3(1), 541-547. DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.629
- Yu, Z., Hao, J. & Shi, B. (2018). Dispositional envy inhibits prosocial behavior in adolescents with high self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 122, 127-133.
- Zhang, C. (2020). The effects of upward social comparison on workplace envy: Moderate of gender identification and Self-esteem. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10 (3), 531-543.



Araştırma Makalesi

## İş Zanaatkârlılığının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi<sup>a</sup>

### *The Moderating Effect of Perceived Overqualification on the Relationship Between Job Crafting and Contextual Performance*

Bora Yıldız<sup>b</sup>, Ömer Gizlier<sup>c</sup>, Mustafa Bekmezci<sup>d</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:  
İş Zanaatkârlılığı  
Algılanan Aşırı Niteliklilik  
Bağlamsal Performans  
Kişi-Çevre Uyumu  
Kişi-İş Uyumu

Tarihler :  
Geliş 2 Nisan 2021  
Düzeltilme Geliş  
17 Eylül 2021  
Kabul 22 Eylül 2021

#### ÖZ

Bu çalışmada, iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide aşırı nitelikliliğin düzenleyici etkisi Kişi-Çevre Uyumu Teorisi kapsamında incelenmiştir. İlgili yazın incelendiğinde, bağlamsal performansın öncüllerini belirlemeye yönelik pek çok araştırma olmasına rağmen, iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide aşırı niteliklilik algısı gibi durumsal faktörlerin nasıl rol oynadığı hala belirsizdir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisini ve algılanan aşırı nitelikliliğin bu ilişki üzerindeki durumsal etkisini incelemektir. Araştırma 2017 yılının ikinci çeyreğinde İstanbul'da kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniğiyle ulaşılan 232 beyaz yakalı kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak nicel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular iş zanaatkârlılığının bağlamsal performansın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak algılanan aşırı nitelikliliğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Araştırma sonucunda yöneticiler ve uygulayıcılar için çeşitli öneriler sunulmuştur.

#### ARTICLE INFO

Keywords:  
Job Crafting  
Perceived Overqualification  
Contextual Performance  
Person-Environment Fit  
Person-Job Fit

Article history:  
Received 2 April 2021  
Received in Revised Form  
17 September 2021  
Accepted  
22 September 2021

#### ABSTRACT

In this study, the moderating effect of perceived overqualification (POQ) on the relationship between job crafting and contextual performance was investigated based on Person-Environment Fit Theory. Although there are numerous studies that try to antecedents of contextual performance in the past literature, job crafting-contextual performance relationship is still unclarified. In this respect, the purpose of this study is to investigate the direct effect of job crafting on contextual performance, and the conditional effect of POQ on this relationship. The study was conducted on 232 public and private sector white collar employees in the second quarter of 2017 from Istanbul. Data collected by using convenient sampling method and survey technic. The data analyzed with the quantitative methods by using SPSS software. Findings show that job crafting is a statistically and positive predictor of contextual performance, also the moderating effect of POQ is also significant. Managerial and further research implications are provided.

<sup>a</sup> Bu çalışma, 17-18 Mayıs 2017 tarihinde Sakarya'da düzenlenen I. Uluslararası Ekonomi, Finans ve Ekonometri Öğrenci Sempozyumu (EFEOS) özet bildiri kitapçığında yayınlanmış bildirinin genişletilmiş halidir

<sup>b</sup> Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul-Türkiye, borayildiz@istanbul.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0373-6457

<sup>c</sup> Arş. Gör., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Balıkesir-Türkiye, ogizlier@bandirma.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5745-8800

<sup>d</sup> Sorumlu Yazar, Arş. Gör., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Girişimcilik Bölümü, Girişimcilik Anabilim Dalı, İstanbul-Türkiye, m.bekmezci@iku.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4078-8440

## 1. GİRİŞ

Rekabetin gün geçtikçe keskinleştiği günümüz iş dünyasında işletmeler sahip oldukları varlık ve kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak isterler. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik üstünlük sağlamadaki en önemli kaynaklarından birinin çalışanlar olduğu ve iş-çalışan uyumunun örgütler açısından önem arz ettiği söylenebilir. Çalışanların performansının artırılması, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işletmeler çalışanların performansını arttırmak istemektedir. Çalışanların performanslarını arttırmasında yardımcı olan ve bireylerin işlerindeki ilişkisel sınırlarda veya görevlerde yaptıkları fiziksel ve zihinsel değişiklikler (Wrzesniewski & Dutton, 2001) olarak tanımlanan iş zanaatkârlılığının, iş performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğuna dair araştırmalar olmasına karşın (Tims, Bakker, & Derks, 2015; Tims, Bakker, Derks, & Van Rhenen, 2013), ilgili yazın incelendiğinde performansın bir alt boyutu olup iş tanımında yer almayan ve kişinin iş antlaşmasının başında yapmayı taahhüt etmediği davranışlar olarak tanımlanan (Gürbüz & Sığırı, 2012) bağlamsal performans ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, bireyin eğitim, iş deneyimi ve becerileri gibi sahip olduğu niteliklerinin, mevcut işinin gerektirdiği niteliklerden fazla olması durumu olarak tanımlanan aşırı nitelikliliğin (Erdogan & Bauer, 2009) bu iki değişken üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya ilgili yazında rastlanılmaması bu çalışmanın bir diğer özgün yanıdır. Bu bağlamda, aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında (Brynin & Longhi, 2009), bu algıya sahip çalışanları olan örgütlerin, çalışanlara yönelik geliştireceği yönetim yaklaşımları önem kazanmaktadır. Bu öneme binaen, bu araştırmanın temel hipotezleri çalışmanın ilerleyen kısımlarında sunulmuştur.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

İş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide algılanan aşırı nitelikliliğinin düzenleyici etkisinin açıklanmasında, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için gereken çıktılarının ortaya çıkarılmasında büyük paya sahip olan kişisel ve durumsal faktörler arasındaki ahengin derecesi olarak tanımlanan (Muchinsky & Monahan, 1987) ve çevresel etkenlerin iş görenler üzerinde etkisi olduğunu vurgulayan Kişi-Çevre Uyumu teorisinin

bir alt boyutu olan “Kişi-İş Uyumu Teorisi” dayanak olarak gösterilmektedir. Edwards (1991) kişi-iş uyumu teorisini iki temel yaklaşımla özetlemiştir. Bunlardan ilki, çalışanın sahip olduğu yeteneklerin yaptığı iş için sahip olması gereken yeteneklerle örtüşmesini ifade eden talep-yetenek uyumudur. İkincisi ise, çalışanın ihtiyaç, istek ve değerlerinin, amaç ve hedeflerinin, bakış açısı ve tercihlerinin yaptığı işle ne ölçüde uyuştuğunu ifade eden arz-talep uyumudur. Buradan hareketle her iki açıdan da baktığımızda çalışan ve yaptığı iş arasında karşılıklı talep beklentisi olduğu söylenebilir. Bu talepler birbirleriyle örtüşmediği takdirde, yani uyumsuzluk olduğunda düşük iş doyumuna, beklentilerin altında performans gibi olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Edwards & Shipp, 2007). Bu noktada, çalışanlara yaptıkları işlerde değişiklik yapma inisiyatifi verilip onlardan performanslarını arttırmalarını beklenirken, kişi-iş uyumsuzluğu söz konusu olduğu bir durumda bu beklenti karşılanmayabilir.

### 2.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik

Eksik istihdamın bir türü olan aşırı niteliklilik, bireyin yaptığı iş için gerekli olmayan veya yaptığı işte kullanılmayan fazla beceri, bilgi, yetenek, eğitim, deneyim ve diğer niteliklere sahip olmasıdır (Erdogan, Bauer, Peiró, & Truxillo, 2011). Johnson ve Johnson (1997) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, aşırı nitelikliliğin uyumsuzluk ve gelişmeme olarak iki tür göstergesinin olduğu belirtilmiştir. Luksyte, Spitzmueller ve Maynard (2011) ise aşırı niteliklilik değişkenini, çalışanların verimli olmayan iş davranışlarını etkileyebilen ve tek boyuta sahip bir yapı olarak çalışmışlardır. Yapılan araştırmalar, aşırı nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek (Erdogan & Bauer, 2009; Maynard, Joseph, & Maynard, 2006), örgüte bağlılık düzeylerinin düşük (Bolino & Feldman, 2000) olduğunu ortaya koymuştur. Bolino ve Feldman (2000) aşırı niteliklilik ile iş performansı arasında negatif bir ilişki tespit etmişken, Erdogan ve Bauer (2009) ve Fine ve Nevo (2008) ise bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Tüm bu etkileri göz önüne alındığında aşırı niteliklilik, bireyler açısından olduğu kadar örgütler açısından da önem verilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akin & Ulukök, 2016). Bu bağlamda aşırı nitelikliliğin iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki durumsal etkisinin ortaya çıkarılmasının çalışanları toplulukçu bir kültüre sahip olan Türk kültüründeki etkilerini ortaya koymak bakımından önem arz etmektedir.

## 2.2. İş Zanaatkârlılığı

“Job Crafting” kavramı ulusal yazında çoğunlukla “İş becerikliliği” olarak yerini almış olsa da (Akin, Sarıçam, Kaya, & Demir, 2014) bu kavramın yeni olması, kısıtlı sayıda araştırmada bu adla kullanılmış olması ve İngilizce’deki terminolojiye bağlı kalınması amaçlandığından bu araştırmada bu kavramın “İş zanaatkârlılığı” olarak kullanılması uygun görülmüştür. Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş zanaatkârlılığını, çalışanların işlerindeki ilişkisel sınırlarda veya görevlerde yaptıkları fiziksel ve zihinsel değişiklikler olarak tanımlamıştır. Russell, Ferris, Thompson ve Sikora (2016) da iş zanaatkârlılığının fiziksel, zihinsel ve ilişkisel olarak üç bileşeni olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanlar daha fazla ya da daha az görevler üstlenerek, görev kapsamlarını genişleterek veya daraltarak, görevleri yapış biçimlerini değiştirerek iş zanaatkârlılığının fiziksel boyutunu gerçekleştirirler. Örneğin, bir muhasebecinin işini daha az tekrarsız hale getiren yeni bir metot yaratması. İlişkisel boyutta ise çalışanlar, iş arkadaşlarıyla etkileşimlerinin niteliğini veya kapsamını değiştirerek işlerinde ilişkisel olarak değişiklik yapabilirler. Bir banka çalışanın daha fazla insanla iletişime geçmek için iş arkadaşlarına yardım etmeyi istemesi ve yeni çalışanlara mentorluk yapması ilişkisel boyuta örnek olarak gösterilebilir. İş zanaatkârlılığının son boyutunda ise çalışanlar görev algılarını değiştirerek işlerinde zihinsel değişiklikler yapabilirler. Hastane temizlikçisinin işini yalnızca temizlik yapmak olarak görmeyip hastalara yardım için bir araç olarak görmesi bu boyuta örnek gösterilebilir (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008).

## 2.3. Bağlamsal Performans

İlgili yazın incelendiğinde, genel anlamda performans kavramı için bütünsel performans ifadesinin kullanıldığı ve bu kavramın, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki ayrı boyuta sahip olduğu görülmektedir (Borman & Motowidlo, 1993). Görev performansı, iş tanımlarında yer alan ve çalışanın işi kabul ederken razı olduğu davranışlardır. Bağlamsal performans ise, iş tanımında yer almayan ve kişinin iş antlaşmasının başında yapmayı taahhüt etmediği davranışlardır (Gürbüz & Sığı, 2012). Ancak görev ve bağlamsal performansın, bütünsel performansa katkı sağladığı bilinmekle birlikte, bu iki performans boyutunun birbirinden ne gibi farklılıkları olduğuna dair yapılan çalışmalar doğrudan ve deneysel olarak desteklenmemektedir (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Görev performansına örnek olarak bir satış elemanının ürün hakkında bilgiye sahip olması ya da zaman yönetimi gösterilebilir. Bir diğer örnek olarak ise,

bir itfaiye çalışanın kurtarma operasyonunu icra etmesi ve kurtarılabılır eşyaları yangından kurtarması gösterilebilir (Borman & Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans ise görev performansından farklıdır. Bağlamsal performans, görevsel aktiviteler ve süreçler için bir katalizör rol oynayarak örgütsel etkinliğe katkı sağladığı için oldukça önemlidir (Borman & Motowidlo, 1997). Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı beş ayrı kategoriye ayırmıştır; a) işin resmi parçası olmayan görevsel aktiviteleri yürütmeye karşı istekli ve gönüllü olmak; b) kendi görevsel aktivitelerini başarılı bir şekilde tamamlamak gerektiğinde istekli bir şekilde bunu sürdürmek; c) diğerleriyle iş birliği yapmak ve onlara yardım etmek; d) kişisel olarak uygun bulunmasa bile örgütsel kurallara uymayı sürdürmek; e) örgütsel amaçları desteklemek, savunmak ve onaylamak. Son olarak bağlamsal performansa örnek vermek gerekirse, bir çalışanın fazla mesai ücreti almaksızın, işini bitirebilmek için mesaiye kalması ya da bir öğretmenin öğrencilerin eğitimleri için uygun bulduğu kitapları öğrencileriyle paylaşması örnekleri gösterilebilir.

## 2.4. İş Zanaatkârlılığı İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

İş zanaatkârlılığının, bireysel ve örgütsel performansı büyük ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Bu etki çalışanların nasıl ve neden işlerini yeniden şekillendirmeyi seçtiklerine bağlı olarak örgütler açısından faydalı ya da maliyetli olabilir (Berg vd., 2008). İş zanaatkârlılığının ilişkisel boyutundaki, bir banka çalışanın daha fazla insanla iletişime geçmek için iş arkadaşlarına yardım etmeyi istemesi ve yeni çalışanlara mentorluk yapması örneğinde olduğu gibi (Berg vd., 2008) iş zanaatkârlılığının tıpkı bağlamsal performans gibi çalışanların yükümlülükleri ve iş tanımları dışında sergiledikleri davranışlar olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında her iki davranışın da örgüte ek bir maliyetinin olmayıp örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan davranışlar olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, örgütsel etkinliğe katkı sağlayan ve dolaylı olarak bağlamsal performansın ortaya çıkmasında iş zanaatkârlılığının önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, iş talepleri ve kaynakları modeline göre iş özellikleri (iş karakterize eden özellikler) temel olarak iki kategoriye ayrılabilir. Bunlar iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. Bu açıdan bakıldığında, iş zanaatkârlılığı, iş talepleri veya iş kaynakları seviyelerinde değişiklik yapmak için çalışanın bizzat kendisinin başlattığı proaktif davranışlardır. Başka bir ifadeyle, iş talepleri ve

kaynakları modeline göre iş zanaatkârlılığı, çalışanın iş talepleriyle iş kaynakları arasındaki dengeyi sağlamak için kendi kişisel yetenekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda işinde yaptığı değişikliklerdir (Tims vd., 2012). İş talepleri işle ilgili fiziksel, duygusal, psikolojik talepleri ifade ederken; iş kaynakları ise bu talepleri dengelemek için gereken destek, özerklik ve geribildirim ifade etmektedir. İş talepleri-iş kaynakları modeline göre destek, özerklik, geribildirim alan çalışan işinde değişiklik yaparak iş taleplerini dengelemeye veya azaltmaya çalışır. Böylelikle işinde daha motive olan çalışan, örgüt lehine olan verimlilik, performans, inovasyon gibi olumlu örgütsel çıktılar geliştirir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu bağlamda, iş talepleri ve kaynakları modeli açısından da bağlamsal performansın ortaya çıkmasında iş zanaatkârlılığının rolünün olduğu düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında geliştirilen birinci hipotez şöyledir;

**H<sub>1a</sub>:** İş zanaatkârlılığının fiziksel boyutunun bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İş zanaatkârlılığının zihinsel boyutunun bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İş zanaatkârlılığının ilişkisel boyutunun bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## 2.5. İş Zanaatkârlılığı ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

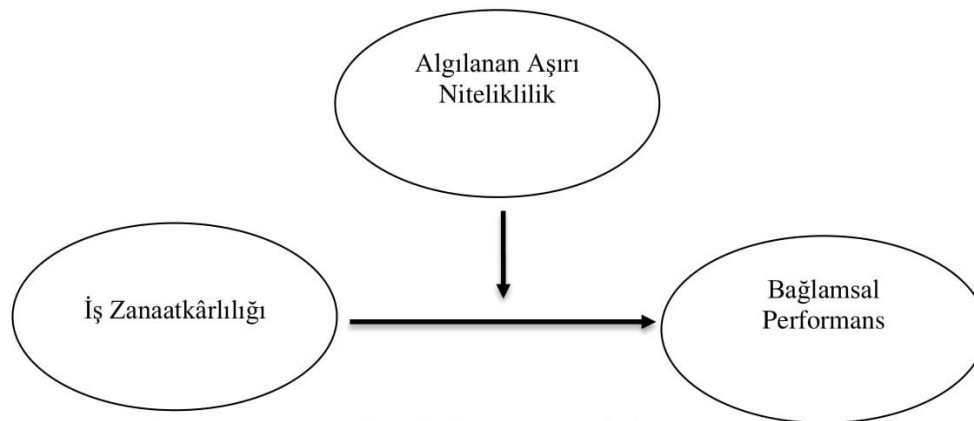
Her ne kadar aşırı niteliklilik algısının çeşitli koşullar altında olumlu sonuçlara yol açan bir

çalışan algısı olduğu yönünde bulgulara sahip çalışmalar ilgili yazında mevcut olsa da (Erdogan & Bauer, 2009; Erdogan vd., 2011; Luksyte & Spitzmueller, 2016), geçmiş araştırmaların çoğunlukla olumsuz etkiler üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Aşırı niteliklilik ile ilgili literatür incelendiğinde, aşırı nitelikliliğin bu algıyı taşıyan iş görenler üzerinde düşük düzeyde iş doyumunu (Fine & Nevo, 2008; Johnson, Morrow, & Johnson, 2002; Lobene & Meade, 2010; Maynard vd. , 2006), örgütün sürekli bir üyesi olma isteklerinde düşüş (Johnson vd. , 2002; Lobene & Meade, 2010; Maynard vd. , 2006), düşük düzeyde mental ve ruhsal olarak iyi olma hali (Erdogan & Bauer, 2009; Johnson & Johnson, 1999), normalin üzerinde depresyon (Johnson & Johnson, 1999) gibi olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da aşırı niteliklilik algısı olumsuz bir çalışan algısı olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede ele alındığında iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aşırı nitelikliliğin olumsuz etkilerinin olabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında geliştirilen ikinci hipotez şöyledir:

**H<sub>2a</sub>:** İş zanaatkârlılığının fiziksel boyutu ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişki, çalışanların aşırı niteliklilik algısı düşük olduğu zaman daha güçlüdür.

**H<sub>2b</sub>:** İş zanaatkârlılığının zihinsel boyutu ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişki, çalışanların aşırı niteliklilik algısı düşük olduğu zaman daha güçlüdür.

**H<sub>2c</sub>:** İş zanaatkârlılığının ilişkisel boyutu ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişki, çalışanların aşırı niteliklilik algısı düşük olduğu zaman daha güçlüdür.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini 2017 yılının ikinci çeyreğinde kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 232 hizmet sektörü (kamu ve özel) çalışanı oluşturmaktadır. Genel olarak araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%56,5), bekâr (%68,5), lisans eğitim düzeyinde (%47), 23-30 yaşlarında (%55,2), bankacılık ve finans sektöründe (%23,27) çalışanlar olduğu söylenebilir.

#### 3.2. Ölçekler

**İş Zanaatkârlılığı Ölçeği:** Çalışanların iş zanaatkârlılığını ölçmek için Slempe ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen 15 sorudan oluşan üç boyutlu “İş Zanaatkârlılığı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte 1-5. sorular fiziksel zanaatkârlılık boyutunu, 6-10. sorular zihinsel zanaatkârlılık boyutunu, 11-15. sorular da ilişkisel zanaatkârlılık boyutunu yansıtmaktadır. Bu ölçekteki ifadeler, 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulardan, fiziksel zanaatkârlılık için “İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar getiririm”, zihinsel zanaatkârlılık için “İşimin yaşam amacıma nasıl hizmet ettiğini düşünürüm”, ilişkisel zanaatkârlılık için de “İş ile ilgili sosyal faaliyetleri organize eder ya da katılırım” örnek olarak verilebilir. İş zanaatkârlılığı ölçeğinin fiziksel, zihinsel ve ilişkisel boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla  $\alpha=0,79$ ,  $\alpha=0,82$  ve  $\alpha=0,83$ ’tür.

**Bağlamsal Performans Ölçeği:** Bağlamsal performansı ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen 16 sorulu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki ifadeler, 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “Yöneticim olmadığında bile kurallara uyarım” verilebilir. Bağlamsal performans ölçeğine ait Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,95$ ’tir.

**Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği:** Araştırmada algılanan aşırı nitelikliliği ölçmek için Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilen 9 sorulu algılanan aşırı niteliklilik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki ifadeler, 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak “İşim sahip olduğumdan daha az eğitim gerektirir” verilebilir. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,84$ ’tür.

### 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Toplanan veri SPSS 21.0 programında açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş, tüm değişkenlerin varyansın %63.938’lik (bağlamsal performans %27,27, aşırı niteliklilik %11,30, ilişkisel iş zanaatkârlılığı %9,40, zihinsel iş zanaatkârlılığı %8,53 ve fiziksel iş zanaatkârlılığı %7,42) kısmını açıkladığı gözlenmiştir (KMO=.901; Barlett Test=5071.919 (528);  $p<0.001$ ). Tablo 1’de, sırasıyla, bağlamsal performansın, algılanan aşırı nitelikliliğin, ilişkisel iş zanaatkârlılığının, zihinsel iş zanaatkârlılığının ve fiziksel iş zanaatkârlılığının faktör yüklerinin dağılımları gösterilmiştir.

Kline (2015)’a göre toplanan verinin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılır. Eğer çarpıklık katsayısı  $\pm 3$ ’ün üzerinde değilse ve basıklık katsayısı da  $\pm 10$ ’un üzerinde değilse veri setinin normal dağıldığı söylenebilir (Kline, 2015). Buradan hareketle değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarına baktığımızda, en düşük çarpıklık katsayısı  $|1,736|$  iken, en yüksek çarpıklık katsayısı  $|0,878|$ ’dir. Diğer yandan en düşük basıklık katsayısı  $|1,375|$  iken en yüksek basıklık katsayısı  $|3,271|$ ’dir. Bu değerler veri setinin normal dağıldığını göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda veri setindeki çoklu değişkenler arasındaki uç değerlerin olup olmadığının tespit edilebilmesi için Mahalanobis uzaklığı yöntemi (Mahalanobis, 1936) kullanılmıştır. Soru bazında sorun olmamasına rağmen, boyutlar bazında 16 tane uç değer tespit edilmiştir. Bu yöntemle tespit edilen 16 uç değer çıkarılmış ve bundan sonraki analizlerin dışında tutulmuştur. Yani, bundan sonraki analizler 216 veri üzerinden yapılmıştır.

Tablo 2’de Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri, güvenilirlik istatistikleri ve ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler test edilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin Cronbach Alpha katsayıları Cronbach (1951) tarafından belirtilen 0.70 değerinden yüksektir. Buna göre tüm faktörlerin yeterli düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde fiziksel iş zanaatkârlılığı ile zihinsel iş zanaatkârlılığı arasında ( $r=.527$ ), fiziksel iş zanaatkârlılığı ile ilişkisel iş zanaatkârlılığı arasında ( $r=.461$ ), fiziksel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasında ( $r=.464$ ), zihinsel iş zanaatkârlılığı ile ilişkisel iş zanaatkârlılığı arasında ( $r=.499$ ), zihinsel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal

**Tablo 1:** Açıklayıcı Faktör Analizi

DEĞİŞKENLER	SORULAR	FAKTÖR YÜKLERİ				
		F1	F2	F3	F4	F5
BAĞLAMSAL PERFORMANS	BP11	,862				
	BP4	,823				
	BP8	,817				
	BP3	,813				
	BP2	,807				
	BP9	,795				
	BP14	,792				
	BP1	,761				
	BP12	,749				
	BP13	,723				
	BP6	,699				
	BP16	,612				
	BP7	,554				
	BP10	,549				
	BP15	,532				
ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİK	AN8		,807			
	AN1		,795			
	AN2		,758			
	AN3		,715			
	AN4		,704			
	AN5		,645			
	AN9		,617			
İLİŞKİSEL İŞ ZANAATKÂRLILIĞI	İŞZ13			,746		
	İŞZ12			,719		
	İŞZ15			,694		
	İŞZ14			,587		
ZİHİNSEL İŞ ZANAATKÂRLILIĞI	İŞZ9				,728	
	İŞZ8				,720	
	İŞZ7				,700	
	İŞZ6				,646	
FİZİKSEL İŞ ZANAATKÂRLILIĞI	İŞZ3					,775
	İŞZ2					,746
	İŞZ1					,620
Açıklanan Varyans		%27.27	%11.30	%9.40	%8.53	%7.42
Açıklanan Toplam Varyans				%63.938		
Cronbach's Alpha Katsayısı		.95	.84	.83	.82	.79
Not: Rotasyona 5 iterasyonda ulaşılmıştır.						

performans arasında ( $r=.524$ ) ve ilişkisel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasında ( $r=.568$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.01$ ) birlikte değişim ilişkileri tespit edilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin Cronbach Alpha katsayıları Cronbach (1951)

tarafından belirtilen 0.70 değerinden yüksektir. Buna göre tüm faktörlerin yeterli düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde fiziksel iş zanaatkârlılığı ile zihinsel iş zanaatkârlılığı arasında ( $r=.527$ ), fiziksel iş zanaatkârlılığı ile ilişkisel iş zanaatkârlılığı arasında

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve İçsel Tutarlılık Düzeyleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fiziksel İş Zan.	3,72	.77	(0,79)								
Zihinsel İş Zan.	3,92	.68	.521**	(0,82)							
İlişkisel İş Zan.	3,68	.77	.420**	.556**	(0,83)						
Aşırı Niteliklilik	2,94	.91	-.021	-.078	.005	(0,84)					
Bağlamsal Perf.	4,09	.66	.500**	.495**	.584**	.096	(0,95)				
Yaş	29.6	6.0	.091	.067	.082	-.246**	.171*	1			
Cinsiyet	-	-	-.074	.018	.000	.080	.037	.066	1		
Medeni Durum	-	-	.087	.090	.038	-.125	.119	.463**	.005	1	
Eğitim Durumu	-	-	.112	.034	.024	.036	.162*	.364**	.016	.121	1

\*\*Korelasyon  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. \*Korelasyon  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

( $r=.461$ ), fiziksel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasında ( $r=.464$ ), zihinsel iş zanaatkârlılığı ile ilişkisel iş zanaatkârlılığı arasında ( $r=.499$ ), zihinsel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasında ( $r=.524$ ) ve ilişkisel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasında ( $r=.568$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < 0,01$ ) birlikte değişim ilişkileri tespit edilmiştir.

İş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki nedensel etkisi ve aşırı nitelikliliğin bu ilişkideki düzenleyici etkisi SPSS programı için geliştirmiş olan PROCESS makrosu (Hayes, 2012; Hayes & Preacher, 2013) kullanılarak analiz edilmiştir.

İş zanaatkârlılığının boyutlar bazında bağlamsal performans üzerindeki etkisi Tablo 3'te sunulmuştur. Buna göre yazılan regresyon denklemi şöyledir;

$$Y = \beta_0 + \beta_1\chi + \beta_2\chi + \beta_3\chi + \varepsilon$$

Tablo 3'ten görüldüğü üzere kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $F=50.542$ ;  $P < 0.001$ ). Bireysel anlamlılık testlerine bakıldığında ise fiziksel ( $\beta=160$ ;  $t=2.498$ ;  $p < 0.05$ ), zihinsel ( $\beta=257$ ;  $t=3.914$ ;  $p < 0.001$ ) ve ilişkisel ( $\beta=.366$ ;  $t=5.833$ ;  $p < 0.001$ ) iş zanaatkârlılığı boyutlarının bağlamsal performansın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yordayıcıları olduğu saptanmıştır. Buna göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri desteklenmiştir.

İş zanaatkârlılığının boyutlar bazında bağlamsal performans üzerindeki etkisinde algılanan aşırı nitelikliliğin düzenleyici etkisi Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre fiziksel iş zanaatkârlılığı için yazılan regresyon denklemi şöyledir;

$$\text{Fiziksel İş Zanaatkârlılığı} \rightarrow Y = \beta_0 + \beta_1\chi + \beta_2\chi + \beta_3\chi + \varepsilon$$

**Tablo 3:** Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	$\beta$	Std. Hata	t	P	VIF
(Sabit)	1.435	.225	6.379	.000***	
Fiziksel İZ	.160	.055	2.498	.013*	1.493
Zihinsel İZ	.257	.064	3.914	.000***	1.565
İlişkisel İZ	.366	.054	5.833	.000***	1.434

$R^2 = .409$ ;  $F = 50.542$ ;  $p < .001$ ; Durbin-Watson: 1.903

a. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

b. Bağımlı Değişken: **Bağlamsal Performans**

c. Bağımsız Değişkenler: Fiziksel İZ (Fiziksel İş Zanaatkârlılığı); Zihinsel İZ (Zihinsel İş Zanaatkârlılığı); İlişkisel İZ (İlişkisel İş Zanaatkârlılığı).



**Tablo 4:** Fiziksel İş Zanaatkârlılığının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

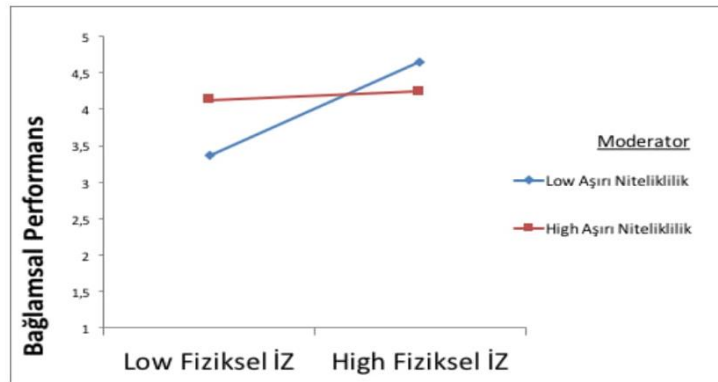
<b>Aşırı Niteliklilik Düzenleyici Etkisi</b>					
<b>Fiziksel İş Zanaatkârlılığı</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<i>Bağlamsal Performans</i>					
Sabit	4.096	.037	109.9	.0000****	
Aşırı niteliklilik	.088	.041	2.14	.0329*	
Fiziksel İş Zanaatkârlılığı	.351	.049	7.164	.0000****	
Fiziksel İş Zanaatkârlılığı x Aşırı niteliklilik	-.292	.047	-6.18	.0000****	
<b>Aşırı Niteliklilik</b>	<b>Düzenleyici Etki (<math>\beta</math>)</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<i>Aşırı Nitelikliliğin Durumsal Etkisi = <math>M \pm ISD</math></i>					
M- 1SS (-.9195) Düşük	.620	.059	10.370	.0000****	
M (.0000) Orta	.351	.049	7.164	.0000****	
M+1SS (.9195) Yüksek	.082	.070	1.157	.2485	
<b>Model Özeti</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	
	.581	.338	36.13	.0000****	
<b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>	<b>F</b>	<b>Sd.</b>	<b>p</b>	
	.119	38.224	212	.0000****	

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; \*\*\*\*p<0.0001

Gerçekleşen Model  $\rightarrow$  BP=1.435+.160FZ+.257ZZ+.366İZ+.225

Kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır (R=.581; R<sup>2</sup>= .338; F=36.135; p<0.0001). Analiz sonuçları, fiziksel iş zanaatkârlılığının bağlamsal performansın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $\beta$ =.351; t= 7.164; p<0.0001). Dahası aşırı nitelikliliğin fiziksel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta$  = -.292; t= -6.182; p<0.0001). Buna göre aşırı

niteliklilik algısı düşük ( $\beta$ =.620; t=10.370; p<0.0001) ve orta ( $\beta$ =.351; t=7.164; p<0.0001) olan çalışanların iş zanaatkârlılıklarının bağlamsal performans üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Başka bir söylemle aşırı niteliklilik algısı düştükçe fiziksel iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi artmaktadır. Şekil 2'den görüldüğü üzere fiziksel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişki algılanan aşırı niteliklilik tarafından zayıflatılmaktadır. Buna göre H<sub>2a</sub> hipotezi desteklenmiştir.



**Şekil 2:** Fiziksel İş Zanaatkârlılığı-Bağlamsal Performans İlişkisinde Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

**Tablo 5:** Zihinsel İş Zanaatkârlılığının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

<b>Aşırı Niteliklilik Düzenleyici Etkisi</b>				
<b>Zihinsel İş Zanaatkârlılığı</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>Bağlamsal Performans</i>				
Sabit	4.092	.037	110.1	.0000****
Aşırı niteliklilik	.075	.040	1.846	.0662
Zihinsel İş Zanaatkârlılığı	.435	.057	7.611	.0000****
Zihinsel İş Zanaatkârlılığı x Aşırı niteliklilik	-.263	.058	-4.50	.0000****
<b>Aşırı Niteliklilik</b>	<b>Düzenleyici Etki (<math>\beta</math>)</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>Aşırı Nitelikliliğin Durumsal Etkisi = M± 1SD</i>				
M- 1SS (-.9195) Düşük	.677	.065	10.360	.0000****
M (.0000) Orta	.435	.057	7.611	.0000****
M+1SS (.9195) Yüksek	.193	.089	2.153	.0324*
<b>Model Özeti</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	.585	.342	36.79	.0000****
<b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>	<b>F</b>	<b>Sd.</b>	<b>p</b>
	.063	20.276	212	.0000****

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; \*\*\*\*p<0.0001

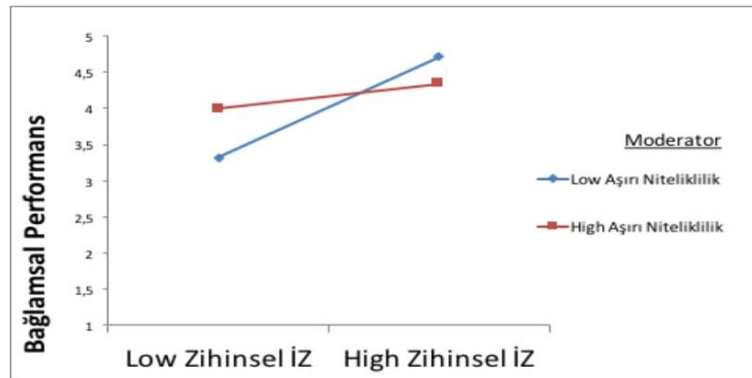
Zihinsel iş zanaatkârlılığı için yazılan regresyon denklemi şöyledir;

$$\text{Zihinsel İş zanaatkârlılığı} \rightarrow Y = \beta_0 + \beta_2 \chi + \beta_3 x.m + \varepsilon$$

$$\text{Gerçekleşen Model} \rightarrow \text{BP} = 4.092 + .435 \text{ZZ} - .263 + .037$$

Kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır (R=.585; R<sup>2</sup>= .342; F=36.799; p<0.0001). Analiz sonuçları, zihinsel iş zanaatkârlılığının bağlamsal performansın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $\beta=.435$ ; t= 7.611; p<0.0001). Dahası aşırı nitelikliliğin zihinsel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki

düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=-.263$ ; t=-4.503; p<0.0001). Buna göre aşırı niteliklilik algısı düşük ( $\beta=.624$ ; t=9.480; p<0.0001), orta ( $\beta=.362$ ; t=6.468; p<0.001) ve yüksek ( $\beta=.193$ ; t=2.153; p<0.05) olan çalışanların iş zanaatkârlılıklarının bağlamsal performans üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Başka bir söylemle aşırı niteliklilik algısı düştükçe zihinsel iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi artmaktadır. Şekil 3'ten görüldüğü üzere zihinsel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişki algılanan aşırı niteliklilik tarafından zayıflatılmaktadır. Buna göre H<sub>2b</sub> hipotezi desteklenmiştir.



**Şekil 3:** Zihinsel İş Zanaatkârlılığı-Bağlamsal Performans İlişkisinde Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

**Tablo 6:** İlişkisel İş Zanaatkârlılığının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

<b>Aşırı Niteliklilik Düzenleyici Etkisi</b>				
<b>İlişkisel İş Zanaatkârlılığı</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>Bağlamsal Performans</i>				
Sabit	4.100	.036	112.5	.0000****
Aşırı niteliklilik	.053	.040	1.328	.1856
İlişkisel İş Zanaatkârlılığı	.483	.047	10.23	.0000****
İlişkisel İş Zanaatkârlılığı x Aşırı niteliklilik	-.177	.047	-3.72	.0002****
<b>Aşırı Niteliklilik</b>	<b>Düzenleyici Etki (<math>\beta</math>)</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>Aşırı Nitelikliliğin Durumsal Etkisi = M± ISD</i>				
M- 1SS (-.9195) Düşük	.646	.063	10.232	.0000****
M (.0000) Orta	.483	.047	10.23	.0000****
M+1SS (.9195) Yüksek	.319	.065	4.875	.0000****
<b>Model Özeti</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	.605	.366	40.85	.0000****
<b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>	<b>F</b>	<b>Sd.</b>	<b>p</b>
	.041	13.910	212	.0002****

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; \*\*\*\*p<0.0001

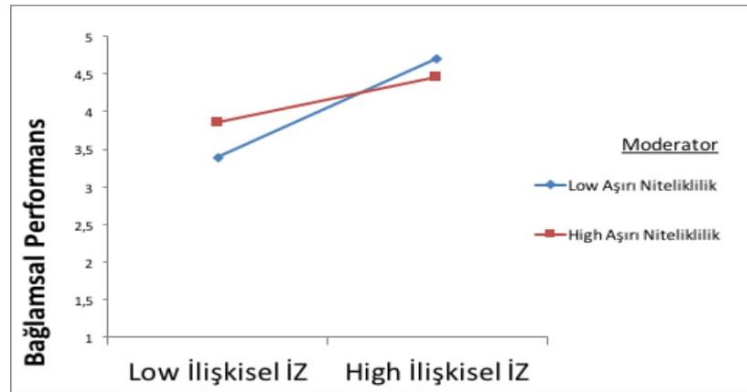
İlişkisel iş zanaatkârlılığı için yazılan regresyon denklemi şöyledir;

$$\text{İlişkisel İş Zanaatkârlılığı} \rightarrow Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \epsilon$$

$$\text{Gerçekleşen Model} \rightarrow \text{BP} = 4.100 + .483 \text{FZ} - .177 + .036$$

Kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır (R=.605; R<sup>2</sup>= .366; F=40.858; p<0.0001). Analiz sonuçları, ilişkisel iş zanaatkârlılığının bağlamsal performansın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $\beta$ =.483; t= 10.234; p<0.0001). Dahası aşırı nitelikliliğin ilişkisel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki

düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta$ =-.177; t=-3.729; p<0.001). Buna göre aşırı niteliklilik algısı düşük ( $\beta$ =.646; t=10.232; p<0.0001), orta ( $\beta$ =.483; t=10.234; p<0.0001) ve yüksek ( $\beta$ =-.319; t=4.875; p<0.0001) olan çalışanların iş zanaatkârlılıklarının bağlamsal performans üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Başka bir söylemle aşırı niteliklilik algısı düştükçe ilişkisel iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi artmaktadır. Şekil 4'ten görüldüğü üzere ilişkisel iş zanaatkârlılığı ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişki algılanan aşırı niteliklilik tarafından zayıflatılmaktadır. Buna göre H<sub>2c</sub> hipotezi desteklenmiştir.



**Şekil 4:** İlişkisel İş Zanaatkârlılığı-Bağlamsal Performans İlişkisinde Aşırı Nitelikliliğin Düzenleyici Etkisi

Elde edilen bulguların Kişi-Çevre Uyumu Teorisi ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada iş zanaatkârlılığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve aşırı nitelikliliğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir. Çalışmanın teorik altyapısı kişi-çevre uyumu teorisine, daha da spesifik olarak bu teorinin kişi-iş uyumu boyutuna dayanmaktadır. Araştırmadaki farklı sektörlerde çalışan 232 kamu ve özel şirket çalışanından anket yoluyla elde edilen verilerin analizi göstermektedir ki, iş zanaatkârlılığının üç boyutu ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte, bu ilişkide aşırı nitelikliliğin düzenleyici etkisi bu hipoteze dayanak olan teorik gerekçelerle ve kişi-iş uyumu teorisi ile tutarlılık göstererek desteklenmiştir.

Araştırma sonunda iş zanaatkârlılığının bağlamsal performansın istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgusu çalışanların yaptıkları işlerdeki özerklik ve kendi kararlarını verebilmesi gibi faaliyetlerinin bağlamsal performansını arttırdığını ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuç önceki çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir (Sen & Dulara, 2017). Dahası kişi-iş uyumu teorisi bağlamında öngörülen aşırı niteliklilik algısının çalışanların performanslarını azaltan negatif bir algı değişkeni olması ve bu algının azaldıkça performansın artması bulgusu hem teorik dayanaklar hem de önceki çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir (Özdevecioğlu, Harmancı & Dedeoğlu, 2015). Öte yandan iş ortamının bu algıya elverişli olmasıyla aşırı nitelikli çalışanların mevcut işlerini, yükselmek için bir basamak olarak görmesi durumunda, performanslarını arttırdıklarını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Lee, Erdogan, Tian, Willis & Cao, 2021).

Araştırma sonucunda, bağlamsal performans üzerindeki etkisi en yüksek olan iş zanaatkârlılık boyutunun ilişkisel iş zanaatkârlılığı olduğu, bağlamsal performans üzerindeki etkisi en düşük iş zanaatkârlılık boyutunun ise fiziksel iş zanaatkârlılığı olduğu bulunmuştur. İş zanaatkârlılığının fiziksel boyutu, çalışanların görev kapsamlarını genişletmesini/daraltmasını, görevleri yapış biçimlerini değiştirmesini kapsadığı için, nispeten diğer zanaatkârlılık boyutlarına (zihinsel, ilişkisel) göre yapılması daha zor bir zanaatkârlılık boyutu olarak görülebilir. Ayrıca, fiziksel iş zanaatkârlılıkta yapılan zanaatkârlılık, kişinin kendisi dışındaki faktörlere (görev kapsamı/yapış biçimini değiştirme inisiyatifi verebilecek iş ortamı,

yönetici vb.) de bağlı olduğu için bu boyutun bağlamsal performans üzerindeki etkisi diğer boyutlara nazaran daha düşük olabilir.

Ayrıca iş zanaatkârlılığı-baglamsal performans ilişkisinde aşırı niteliklilik algısının düzenleyicilik etkisi en çok fiziksel iş zanaatkârlılığı boyutunda, en az ise ilişkisel iş zanaatkârlılığı boyutunda olduğu bulunmuştur. İlişkisel iş zanaatkârlılığında çalışan, iş ortamındaki insanlarla geliştirdiği ilişkileri/etkileşimleri değiştirerek zanaatkârlılık gösterir. Bu açıdan bu zanaatkârlılık boyutunun işin kendisiyle ve niteliğiyle pek ilgili olmadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, kişinin kendisini aşırı nitelikli olarak algılaması daha çok işin gerektirdiği nitelikler ile sahip olunan nitelikleri karşılaştırarak oluştuğu için, aşırı niteliklilik algısının iş zanaatkârlılığı-baglamsal performans ilişkisinde düzenleyicilik etkisinin işin kendisiyle ve niteliğiyle ilgili olan fiziksel ve zihinsel iş zanaatkârlılık boyutlarında daha çok olduğu söylenebilir.

Tüm bu ifade edilenler doğrultusunda, mevcut araştırma sonuçlarının iş dünyasının yanı sıra bu alanda çalışan akademisyenlere de çeşitli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. İş dünyası için bu faydalar şu şekilde sıralanabilir; bağlamsal performansın artması yöneticiler açısından istenen bir şeydir, bağlamsal performansın öncüllerinden olan iş zanaatkârlılığı da yine örgütler açısından istenen bir durumdur. Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkinin aşırı nitelikli çalışanlarda azalması sebebiyle, aşırı nitelikli çalışanlara sahip yöneticilerin, iş gereklerini çalışanların aşırı niteliklerine göre esnetmesinin daha doğru olacağı ya da daha en başta personel seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde kişi ile iş arasındaki en doğru uyumu sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin belirtilen faaliyetleri yerine getirirken daha dikkatli olması, aşırı niteliklilik algısına sahip olabilecek çalışanların daha uygun işlere yerleştirilmesi konusunda daha titiz olması da bir diğer öneridir.

Araştırma süresinin kısıtlı olması ve toplanan anket sayısının nispeten düşük olması bu çalışmanın kısıtlarından biridir. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise çalışmanın belirli bir sektördeki çalışanlar üzerinde yoğunlaşarak yapılmamış olmasıdır. Araştırma pek çok farklı sektörden çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Ancak bu sektör dağılımları sektörler arasındaki ilişkinin incelemesine imkân sağlayacak kadar geniş değildir. Gelecekteki araştırmaların aynı değişkenler arasındaki ilişkilerin daha büyük örneklem üzerinde ve spesifik bir sektörde incelenebileceği gibi farklı sektörlerde yeterli örneklem sayısına ulaşarak sektörler arasındaki farklar da incelenebilir. Ayrıca bu araştırma kesitsel

bir araştırmadır, bu doğrultuda boylamsal araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Değişkenler arasındaki nedenselliği açıklama konusunda kesitsel araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla sosyal cazibe yanlılığı faktörünün de gelecek araştırmalarda kontrol değişkeni olarak ölçülmesi, sonuçların genellenebilmesi ve güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan bu araştırmanın değişik algı, tutum ya da kişilik özelliklerini barındıran bir benzerinin yapılması gelecek araştırmacılara önerilmektedir.

## ETİK BEYANATI

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

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

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Araştırmadaki anket çalışması 2017 yılının ikinci çeyreğinde gerçekleştirildiği için geriye dönük etik kurul izni bulunmamaktadır.

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

## KAYNAKÇA

- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç., & Demir, T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): The validity and reliability study. *International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 10-15.
- Akin, A., & Ulukök, E. (2016). Fazla nitelikliliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarının incelenmesine yönelik kavramsal bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 71-86.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter? Theory-to-practice briefing*. Ann Arbor: Ross School of Business, University of Michigan.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brynin, M., & Longhi, S. (2009). Overqualification: Major or minor mismatch? *Economics of Education Review*, 28(1), 114-121.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). *The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework*, (Eds.: Ostroff, C. and Judge, T.A.), Perspectives on Organizational Fit, 209-258, San Francisco: Jossey-Bass.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.

- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.
- Gürbüz, S., & Sığı, Ü. (2012). *Çalışanların iş ve bağlamsal performanslarının öncülleri: Aynı mı, farklı mı?* 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 708-715.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). *Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes*. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Quantitative methods in education and the behavioral sciences: Issues, research, and teaching*. Structural equation modeling: A second course, 219-266, IAP Information Age Publishing.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1906-1918.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1999). Perceived overqualification and health: A longitudinal analysis. *The Journal of Social Psychology*, 139(1), 14-28.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 80-106.
- Lobene, E., & Meade, A. W. (2010). *Perceived overqualification: An exploration of outcomes*. In 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635-653.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (Calcutta)*, 2, 49-55.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Özdevecioğlu, M., Harmancı, Y. K., & Dedeoğlu, T. (2015). *The effect of perceived overqualification on employee performance: The mediating role of neuroticism*. In Symposium paper presented at the IAMB Conference in Istanbul, Turkey.
- Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W., & Sikora, D. M. (2016). Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill. *Human Resource Management Review*, 26(2), 125-135.
- Sen, C., & Dulara, S. (2017). Job characteristics and performance: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Indian Psychology*, 5(1), 66-74.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.



Araştırma Makalesi

## Bir Kadının Topuk Sesleri: Cam Tavan Sendromu Yönüyle Bir Film Analizi

### *Heel Sounds of a Woman: A Film Analysis from the Perspective of Glass Ceiling Syndrome*

Selin Çavuşoğlu<sup>a</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Cam Tavan Sendromu,  
Kadın Çalışanlar,  
Nitel Araştırma,  
Film Analizi,  
Gunjan Saxena: The Kargil Girl

*Tarihler:*  
Geliş 7 Şubat 2021  
Kabul 30 Nisan 2021

#### ÖZ

Kadınlar, tarihsel döngünün ilk zamanlarından beri, gerek toplumsal yaşamda gerek çalışma yaşamında bir takım engellerle ve ayrımcılıklarla karşılaşmaktadırlar. Bu çalışmada, kadınların çalışma hayatında kariyer basamaklarında ilerlemesini görünmez bariyerlerle bilinçli bir şekilde engellemek olarak kavramlaştırılan cam tavan sendromu incelenmiştir. Araştırmanın çerçevesini çizen temel disiplin, örgütsel davranıştır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, araştırmada örgütsel davranış disiplininin çalışma alanına giren, kadınların çalışma yaşamı içerisindeki durumu ve karşılaştıkları engeller değerlendirilerek yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında çalışılan konu nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesiyle analiz edilmiştir. Görsel doküman kapsamında film analizi tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda Gunjan Saxena: The Kargil Girl filmi seçilmiş ve bir kadının çalışma yaşamında karşılaştığı engeller ile mücadele etme biçimleri, cam tavan sendromu yönüyle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

#### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Glass Ceiling Syndrome,  
Women Workers,  
Qualitative Research,  
Film Analysis,  
Gunjan Saxena: The Kargil Girl

*Article history:*  
Received 7 February 2021  
Accepted 30 April 2021

#### ABSTRACT

Women have been faced with a number of obstacles and discriminations in both social and working life since the early times of the historical cycle. In this study, the glass ceiling syndrome, which is conceptualized as preventing women from advancing their career steps in working life, with invisible barriers, was analyzed. The main discipline that draws the framework of the research is organizational behavior. To put it differently, within the scope of the organizational behavior discipline, in research the situation of women in working life and the obstacles they face are evaluated and interpreted. The subject studied within the scope of the research was analyzed by document analysis, which is one of the qualitative research methods. Film analysis technique was used within the scope of the visual document. In this context, Gunjan Saxena: The Kargil Girl movie was chosen and the ways of struggling with the obstacles faced by a woman in her working life were analyzed and interpreted in terms of glass ceiling syndrome.

<sup>a</sup> Sorumlu Yazar, Öğr. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Kula Meslek Yüksekokulu, Manisa, Türkiye, selin.cavusoglu@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1952-8265

## 1. GİRİŞ

Uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konu olarak günümüze kadar gelmiş olan çalışma yaşamında kadın konusu hala önemini korumaktadır. Çok konuşulan ve onaylanmayan bir durum gibi görülse de günümüz modern dünyasında hala kadınların iş yaşamına girişi, buna keza kariyer basamaklarında yükselişi görünmez bariyerler ile engellenmektedir. Özellikle belirtmekte de fayda bulunmaktadır ki, geçmiş ile mukayese edildiğinde kadınların çalışma yaşamında varlığı hissedilir biçimde artmış olsa da kariyerlerinde üst basamaklara çıkışı hala görülmez bir el yardımıyla zorlanmakta ve hatta engellenmektedir.

Kadın çalışanların, çalıştıkları örgütlerde üst düzey yönetime yükselmelerini engelleyen nedenlerden en dikkat çekenini, görünmemesine rağmen etkisini hissettiren, aslında yapay bir engel olan ve sinsi bir güç olarak ifade edilen **“Cam Tavan Sendromu”** dur (Erdirencelebi & Karakuş, 2018; Weiler & Bernasek, 2001; Wirth, 2001; Wrigley, 2002).

Son yıllarda cinsiyet eşitsizliği ve kadın hakları konusunda çok tartışmalar olmaktadır. Bu tartışmalar, yetersiz temsil ve kadınların yükselme şansının düşük olmasıyla ilişkilidir (Gallardo, 2021). Kadınların çalışma hayatında yaşadığı sorunlara bakıldığında; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükseltme de eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, cinsel taciz, mobbing gibi olgularla karşılaştıkları göze çarpmaktadır.

Toplum tarafından belirlenen klişeler, kadın ve erkek rollerini ikiye bölmektedir. Kadınların özellikle evlerindeki sorumlulukları birincil kariyeri olarak görülmekte ve iş hayatı ile aile hayatını dengelemek zorlanmaktadır. Özellikle erkek egemen bir toplum tarafından yönlendirilen bu ayrımcılıkla, erkeklere lider olabilmek için uygun olduklarını kanıtlamak ve işyerinde de bir takım sorunlarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar (Alobaid, Gosling, Mckenna & Willims, 2020).

Görsel materyallere olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Film ve materyaller antropolojide 20. Yüzyıla ilk giriş dönemlerinden beri kullanılmaktadır. 1999-2001 arasında insani ve sosyal bilimler alanında yeni yayınlar, görsel araştırma metodları disiplinler arası bir ilginin ortaya çıkmasına imkan tanımıştır. Filmlerin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Zayıf bir yön olarak, filmler ile alınabilecek bilgilerin kameranın çektiği ile sınırlı kaldığı söylenebilir (Turan &

Özen, 2013). Filmler, basılı materyallerden çok daha etkileyici ve ilgi çekici olabilirler (Champoux, 1999). Filmler ile yüz ifadeleri, duygular ve işaretler gibi sözsüz davranış ve iletişime dair veriler toplanabilmektedir. Ayrıca filmler, araştırmacılara kuramsal çalışma imkanının yanında görsel çalışma imkanı da sağlamaktadır (Tofur, 2018). Bunların yanında, araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda tekrar tekrar izlenme imkanı vermesi sebebiyle de nitel araştırmalarda sorun olarak görülebilen araştırmanın tekrar edilebilirliği de sağlanmış olmaktadır (Yıldırım & Şimşek 2013).

Mağara duvarlarına çizilen resimlerden beridir ki çeşitli sanatsal temsiller ile insanların çalışma konusuna verdikleri anlamlar ortaya çıkmaktadır. Sanatsal temsiller; yazılı, görsel ve işitsel temsillerle bulunduğu çağın bir yansımasıdır. Sanatsal temsiller ile farklı araştırma metodları ile ulaşılamayan, toplumlara ait gerçeklere ulaşabilmektedir (Yıldız, Gündoğmuş, Yener Aydın, & Atalay, 2020). Bu çalışmada da cam tavan sendromunun sinema filmindeki bir temsili incelenmesi ile anlamlı çıkarımlar yapmak amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt 1986 yılında kadınların işlerinde onları engelleyen görünmez bariyerleri neden kıramıyor konusunu Wall Street Journal’ daki yazmış oldukları makalelerinde ilk kez cam tavan sendromundan bahsetmişler ve konuya yeni bir bakış açısı sunmuşlardır (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Cam tavan sendromu, kadın çalışanların örgütte bir üst yönetim kademesine geçişini engelleyen *“davranışsal ve örgütsel önyargılardan oluşan görünmeyen engeller”* olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006).

Cam tavan sendromu, kadınların yetenek ve başarılarının görmezden gelinmek suretiyle belli bir kademeye geldikten sonra üst ya da tepe yönetime terfilerinin, tam olarak adlandırılmayan sebepler ve önyargılar nedeniyle bilinçli bir şekilde engellenmesi ve kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulması olarak özetlenebilmektedir (Öztürk, 2017).

Cam tavan konusu, kadınların kariyer basamaklarında üst düzey pozisyonlara çıkmasını engelleyen önemli bir sorundur ancak cam benzetmesinden de anlaşılacağı üzere saydam, görünmeyen yani üstü örtülü bir benzetme olarak bilinmektedir (Yıldız, Alhas, Sakal & Yıldız, 2016). Singh & Malhotra (2017)’ ya göre tavan, yukarı



doğru ilerlemenin önündeki bir engeldir; cam, görünmeyen bariyerleri veya görünmeyen engelleri ifade etmektedir.

Aslında cam tavan olarak ifade edilen engeller kadınlar açısından sadece üstlerindeki tavanları ile ilgili olmayıp her yerlerini sarıp sarmalamaktadır. Bu engelleri tanımlamak için tavan, duvar, taban terimleri kullanılmaktadır. Cam tavan, hiyerarşik olarak ilerleme engelini yanında, gelir dağılımındaki adaletsizliği, uygulama, denetim ve inisiyatif kullanımındaki eşitsizlikleri de kapsamaktadır (Derin, 2020).

Kadınlar pek çok alanda olduğu gibi çalışma alanında da erkekler ile kıyaslandığında dezavantajlı durumdadır. Yapılan araştırmalar son dönemlerde kadınların zaman zaman cam tavan olarak ifade edilen engelleri kırmaya başladığını göstermektedir. Ancak yine kariyer basamaklarında üst kademelere çıkabilen kadınların daha fazla ve yakından bir nezaret sistemine tabi tutuldukları da görülmektedir (Bendl & Schmidt, 2010).

Yapılan araştırmalara göre pek çok neden, kadınların çalışma hayatına girmesini ve hatta girdikten sonra dahi kariyer basamaklarında ilerlemesini sekteye uğratmaktadır (Derin, 2020). Cam tavana ilişkin engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olarak ifade edilebilmektedir. *Bireysel faktörlerden* kaynaklanan engeller arasında çoklu rol üstlenme ve kişisel tercihler ile algılar, *örgütsel faktörlerden* kaynaklanan engeller arasında örgüt kültürü, örgütsel politikalar, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılmama gibi faktörler ve nihayetinde *toplumsal faktörlerden* kaynaklanan engeller arasında ise mesleki ayırım, cinsiyetle bağdaştırılan kalıp yargılar yer almaktadır.

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller arasında sayılan *çoklu rol üstlenme*, kadının öncelikli görevleri arasında evi, ailesi ve çocuklarının yer alması gerektiği fikrinin hakim olmasıdır. Bu durum kadının yerinin evi olduğu ve erkeğin görevinin ise aileyi geçindirmek olduğu inancı ile desteklenmektedir. Bu inanışlar çerçevesinde kadına biçilen rollerin etrafında şekillenen aile ve sosyal ortam kadının işgücüne katılımını etkilemektedir (Önder, 2013). Bir diğer bireysel faktör ise *kişisel tercihlerdir*. Aslında çoklu rol üstlenmeye dayalı olarak kadın, işi ve evi arasındaki rollerini yürütmekte zorlanmakta, karşısına çıkan problem ve engeller ile mücadele gücü de azalmaktadır. Böylece aile düzeninin bozulmasından iş hayatında geride kalmayı tercih edebilmektedir.

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller arasında örgüt kültürü, örgütsel politikalar, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılmama gibi faktörler yer almaktadır. *Örgüt kültürü*, örgütü bir arada tutan, herkes tarafından paylaşılan, örgütün işleyişinde belirleyici olan yapıyı ifade etmektedir. Nasıl ki her bireyin farklı kişilik özellikleri bulunuyorsa her bir örgütünde kendine has özellikleri yani kültürü bulunmaktadır. Bazı durumlarda örgüt kültürünün kadınların ilerleyişine müsaade edici bir ortam yaratmaması bu konuda önemli bir engeli oluşturmaktadır. Ayrıca *örgütsel politikalarda* örgütsel kültürle bağlantılı olarak kadın ve erkek çalışanlar arasında fırsat eşitliği sunmaması sebebiyle bir engel teşkil edebilmektedir. Yol gösterici, danışman, koç gibi anlamalara gelen *mentorluk* günümüzde önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Ancak görülmektedir ki çalışan kadınlara rehberlik edecek ve yönlerini bulmalarında yardımcı olacak dahası rol model olabilecek kişilerin yetersiz olması kadın çalışanların kariyer planlamalarını sağlıklı bir şekilde yapamamalarına dolayısıyla da daha baştan engellenmiş olmalarına neden olmaktadır. *İnformel iletişim*, örgütlerde formal iletişim kadar önemli kabul edilmektedir. Bir taraftan formal kanallardan edinilemeyen bilgileri sağlamada etkili olabilirken diğer taraftan da çalışanların örgüt ile bütünleşmelerine ve bağlanmalarında etkili olabilmektedir. Ancak kadın çalışanlar, erkek çalışanların informal iletişim kanallarına girme konusunda da zorlanmaktadır. Ya yanlış anlaşılma korkusuyla ya da kadınların erkeklerden daha naif olmaları sebepleriyle ortak bir noktada buluşma konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bazen de sırf kadın olduklarından dolayı gruplara alınmamaktadırlar.

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller arasında ise mesleki ayırım, cinsiyetle bağdaştırılan kalıp yargılar yer almaktadır. Kadınlar yaşadığı toplumda kendine uygun *meslek seçerken* toplumdaki etkilenmekte ve kendine yönelik oluşturduğu *önyargılar* sebebi ile mesleklerinde yükselmelerinde kendi engellerini kendileri de oluşturmaktadırlar (Kaloğlu, 2017). Cinsiyetin bu konudaki rolü eğitimin başlangıcında dahi hissedilmektedir. Kadınları sadece kadınlarla özdeşleşen mesleklere (öğretmenlik, hemşirelik gibi) yönlendirmek ailede başlamaktadır. Böyle bir yönlendirmenin altında yatan sebeplere bakıldığında yetenek veya başarı durumuyla bir ilgisi bulunmayıp tamamen algı ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Pek tabii pek çok kadın erkeklere özgü meslekleri de icra etmekte çokta başarılı kariyer öyküleri çizmektedirler.

Cam tavan konusunda yapılan pek çok araştırmadan biri olan Connell (2006)'ın Avustralya bağlamında

on kamu sektörü üzerinde yaptığı çalışmanın bulgularında üç önemli noktaya vurgu yapılmaktadır. İlki; kadınlar örgütlerde ayrımcılık, klişeler ve önyargılar yaşamaktadırlar. İkincisi, bazı örgütlerdeki özellikle hiçbir mantığa dayanmayan ayrımcılık nedeniyle, kadınların yeteneklerini kullanma kapasitesinde kayıplar yaşanmaktadır ve yönetimle de çatışmalar yaşanmaktadır. Son olarak da, cam tavanı aşmak, her iki cinsiyetin de önyargılarını ortadan kaldırmasını ve fırsat eşitliğini sağlamasını gerekli kılmaktadır.

“Kadınların işgücüne katılım kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri, iş gücü piyasasında emeklerini ortaya koymaları ve işletme yönetiminde yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temelinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yer almaktadır. Kadınlar özellikle toplumsal cinsiyet algısıyla şekillenen önyargılar sebebiyle, işe kabul edilmesinden, ücretlendirmeye, eğitim ve gelişme programlarına katılmadan, yükselmeye kadar pek çok süreçte cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar” (Sağır, 2020).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, hem yazılı hem de görsel dokümanlardan yararlanılarak nitel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan doküman analizi ile yapılmıştır. Doküman analizi, hedeflenen olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı kaynaklar, film, video ve fotoğraflar gibi görsel materyallerin kullanıldığı bir analiz türüdür (Yıldırım & Şimşek, 2013). Dokümanlar farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır: (1) Kamu kayıtları, (2) Kişisel Belgeler, (3) Popüler Kültür Dokümanları, (4) Görsel Dokümanlar (film, video ve resimler) (Turan & Özen, 2013). Araştırmada görsel doküman kapsamında film analizi tekniği kullanılmıştır. Bu çerçevede çalışmada, Dharma Productions ve Zee Studios’ ın yapıcısı olduğu, Sharan Sharma tarafından yönetilen ve başrollerini Janhvi Kapoor, Pankaj Tripathi ve Angad Bedi’ nin paylaştığı 2020 yapımı Hint biyografik drama filmi olan “Gunjan Saxena: The Kargil Girl” filmi incelenerek Cam Tavan Sendromu açısından değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Nitel araştırmalarda doğrudan gözlem ve görüşmenin yapılmasına uygun olunmayan durumlarda ya da araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla araştırma konusuyla ilgili görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilebilmektedir. Doküman incelemesi veya analizi tek başına araştırma kaynağı olabildiği gibi diğer

araştırma yöntemlerine destek olmak amacıyla da kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Nitel araştırma yöntemlerinde örneklem seçiminde olasılığa dayanmayan amaçlı örnekleme yönteminin kullanılmasındaki asıl amaç, araştırmanın derinlemesine incelenebilmesi için bilgi açısından daha zengin durumların seçilmesine imkan tanımasıdır. Bilgi açısından daha zengin olan durumlar, örneklem sayısından etkilenmezler ve örneklemden edinilen bilgiler araştırma amacına daha uygundur. Amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacı evrendeki çeşitlilik içerisinde araştırma konusu ile ilgili olan bir tanesini seçer ve bu çeşitlilik içerisinde en iyi temsil edeceğini düşündüğü bir örneklem belirler (Baltacı, 2018). Araştırmaya dahil edilen analiz birimi Gunjan Saxena: The Kargil Girl filmidir. Filmde araştırma konusu ile ilgili temsiller bulunduğundan film, amaçlı örnekleme metodu ile seçilmiştir. Yaşanmış gerçek bir olaydan uyarlanan film konu ile ilgili incelenmiştir. Film tekrar tekrar izlenerek araştırma konusu sahnelerle odaklanılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik en çok tartışılan konular olmuştur. Nicel araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırmalarda inanılırlığın artırılması öne çıkmaktadır. Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kapsamında özellikle vurgulanan; inanılırlık, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği olmaktadır. Nitel araştırmalarda inandırıcılığı artırmak için kullanılan yöntemler: (1) *İnanılırlık*: sonuçların inandırıcı olması, (2) *Aktarılabirlik*: sonuçların diğer kişi ve kurumlara aktarılabir olması, (3) *Güvenilebilirlik*: çalışma benzer koşullarda benzer katılımcı ve örneklem grubuyla tekrarlandığında benzer sonuçların ortaya çıkabiliyor olması, (4) *Onaylanabilirlik*: Önyargıların azaltılarak objektifliğin artırılabilmesidir (Başkale, 2016).

Araştırma sonuçları gerçek yaşamdan kesitlerle desteklendiği için inanılır olduğu söylenebilir, analiz sonuçları bu çalışma ile aktarılabilmektedir, benzer konulara sahip farklı filmler de analiz edildiğinde benzer sonuçların ortaya çıkacağı tahmin edildiğinden güvenilebilir olduğu düşünülmektedir. Ayrıca incelenen filmin senaryosunun gerçek yaşamdan alınmış ve uyarlanmış olması araştırmanın güvenilirliğini güçlendirmektedir.

#### 3.3. İşlem

Analizi yapılan filmin incelenmesi için öncelikle ilgili yazın taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili temsilleri barındıran filmler araştırılmıştır. Belirlenen filmler arasından en fazla temsil gücüne

sahip olması, 2020 yılında yayınlanmaya başlamış olması ve eril kültüre sahip Hint kültürü ile ilişkisi bulunması gibi gerekçelerle analiz edilecek film seçilmiştir. Filme ulaşılmış ve araştırmacı tarafından tekrar tekrar izlenmiştir. Filmin alt yazısına erişilerek konu ile ilgili sahnelerin ve diyalogların dökümü yapılmıştır. Dökümü yapılan sahneler yazındaki bilgiler ışığında yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

### 3.4. Filmin Konusu

Gunjan Saxena: The Kargil Girl filmi, Mayıs-Temmuz 1999 tarihlerinde Pakistan ve Hindistan arasında yaşanan Kargil Savaşı'nda bir kadın hava subayının aslında kabul görmeyen kariyer hikayesini başarıya nasıl taşıdığını ve kadınların da en az erkekler kadar, her alanda başarı sağlayabileceğini gözler önüne seren Hint biyografik drama filmidir. Film HV. TGM. Gunjan Saxena'nın hayat hikayesinden uyarlanmıştır.

Bu filmde çocukluktan beri pilot olmayı hayal eden bir kadının sırf kadın olduğu için mesleğe girişte, eğitimlerde ve çalışma hayatında maruz kaldığı durumlar, donanım ve yetenek açısından hiçbir eksikliği olmadığı halde aile bireyleri, çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından önüne konulan engeller işlenmektedir.

## 4. BULGULAR

Filmde hemen hemen her sahnede pilot ve hava subayı olmak isteyen bir kadının önüne konulan engeller yer almaktadır. Filmde cam tavan sendromuna ilişkin engellerin neredeyse hemen hepsi işlenmiştir. Bu sebeple konuyu daha iyi vurgulayabilmek için, film sahneler itibarıyla bölümlendirilmiş ve zaman zaman da etkisini gösterebilmek için sahneler içerisinde geçen diyaloglardan aynen aktarımlar yapılmıştır.

**Sahne 1.** Film, 1999 yılındaki Kargil Savaşı sahneleriyle başlamaktadır. Bir grup Hint askerinin Kargil Vadisi'nde düşman kuvvetleri tarafından bozguna uğratılması neticesinde ilkyardım ve takviye güce ihtiyaç duyulmuştur ve alana helikopter ile ulaşılabilecektir. Ancak kadın pilot olan Gunjan Saxena birlikte bulunmasına rağmen "Bütün pilotlar görevde, kim gidecek?" sorusu işitilmektedir. Henüz ilk sahnede göreve gidebilecek bir hava subayı olduğu halde kadın olması sebebiyle bir pilotun kabul görmediği gözler önüne serilmektedir.

**Sahne 2.** Savaştan 15 yıl önce (1984) Gunjan ve ağabeyi bir uçakta seyahat ederlerken Gunjan'ın

pencereden bakmasına abisinin izin vermemesi sebebiyle üzüldüğünü gören hostesin, Gunjan'ın uçağın kokpitine götürmesiyle büyülenen Gunjan, hedefini belirler ve pilot olmaya karar verir. Yani Gunjan kariyer hedefini henüz çocuk yaşlarında belirlemiş olur. Dolayısıyla filmin ilerleyen sahnelerinde de Gunjan'ın bu hedefine yönelik isteğinin hiç değişmediği görülmektedir.

**Sahne 3.** Pilot olmayı küçük yaşlardan beri isteyen Gunjan'a ağabeyi hiç destek vermemektedir. Pilot olma hayali kuran küçük kıza ağabeyi (henüz kendisi de çocuk olmasına rağmen) alaycı bir ifade ile "Kızlar pilot olamaz. Ne mi olabilirler?" diyerek bir tencere gösterir ve gülerek "Al şunu tut ve sebzeli mi, etli mi de" der. Bu diyaloga şahit olan baba ise kızına destek olmakta ve oğluna karşı çıkmaktadır. Ağabey bu kez de babasına Gunjan'ı göstererek "Pilot olmak istiyor. Sanki kızlar pilot olabilir" der. Babası ise Gunjan'a "Sen ona bakma, bir uçağı uçuran kadın ya da erkek olabilir. İkisine de pilot denir" der. Ve oğluna dönerek "Kimin uçurduğu için önemli değilken senin için neden önemli oluyor?" diyerek Gunjan'a destek olduğunu ifade eder. Nihayetinde baba, Gunjan'a "Ne istiyorsan olabilirsin ama önce eğitimini tamamla" der.

Bu sahnede cam tavan sendromunun toplumsal faktörlerden kaynaklanan engelleri arasında yer alan mesleki ayırım ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıp yargılar çok net ifade edilmektedir. Özellikle kültürün ve aile yapılarının yönlendirmelerinin, kadınların meslek seçimlerinde ne kadar etkili olduğu anlaşılmaktadır. Daha hayal aşamasındayken bile bir kız çocuğuna meslek seçimin önündeki engelin cinsiyeti olduğu deklare edilmektedir. Aslında bu, hayatın içinde olan bir durumdur. Özellikle tüm aile bireyleri tarafından bu düşüncenin dillendirilmesi ile kadınlarda da bu konuda öğrenilmiş çaresizlik davranışı gelişmeye başlamaktadır. Ancak filmde vurgulanan en önemli nokta, aile bireylerinden en önemli etkiye sahip olan baba figürünün, diğer tüm aile bireylerinin aksine destekleyici bir davranış sergilemesidir. Bu destekleyici yaklaşım sayesinde, küçük bir kızın hayallerinden vazgeçmediğini gözler önüne sermektedir.

**Sahne 4.** Gunjan ve babası yüzmektedir. Gunjan yüksekten atlaması gereken bir yükseklikte tereddüt etmektedir. Babası ise ona "Yüksekten korkan bir pilot olamaz, haydi atla" diye seslenerek her fırsatta destek olduğunu göstermektedir.

**Sahne 5.** Tüm çocukluğu boyunca pilot olmanın hayalini kuran Gunjan, bir gün bir uçuş okulunun başvuru ilanı ile karşılaşır. Hayallerinin peşinden gitmek ister fakat bu durumu ailesine söylemeye

çekinir. Aslında çok başarılı bir öğrencidir ve aldığı yüksek notlarla 9. sınıftan mezun olmaktadır. Sınıf birincisi olduğu için ailesinin evlerinde kendisi için verdiği partiyi görünce şaşırır. Aklında başvuru ilanı olduğu için parti ile ilgilenemez. Aslında o, başvuru ilanını ailesine söylemek istemektedir. Partide önce ağabeyine üniversiteye gitmek istemediğini, okulu bırakıp Delhi' ye gidip pilot olmak istediğini haykırır. Ağabeyi ve annesi ise Gunjan' a üniversiteye odaklanması gerektiğini söyleyerek tepki gösterirler. Annesi de oğlu gibi Gunjan' ın pilot olma hayalini onaylamamaktadır. "Ailem fakir olduğu için beni üniversiteye gönderemedi. Sen ise fırsatları tepiyorsun" diyerek kızar. Ağabeyi ise "Delhi' de yalnız mı kalacaksın?" diyerek bir kadının tek başına kendini koruyamayacağını ifade eder. Gunjan ise ağabeyine "Dada, sen orduya katıldın, ben niye pilot olamıyorum?" diyerek itiraz eder. Bu tartışmanın ortasında kalan baba ise, oğlunu ve eşini odadan çıkartarak Gujan ile yalnız kalır. Konuşmaları bittiğinde tam kalabalık içerisine ilerleyeceklerken bir misafirin "Çocuklar bu kadar özgür bırakılmamalı, bunu kimse anlamıyor" diyerek durumu eleştirdiği esnada baba müdahale ederek kişiyi susturur.

Bu sahnede yine pek çok konuda olduğu gibi meslek seçiminde kadına yönelik tepkileri görmekteyiz.

**Sahne 6.** Gunjan, Delhi Uçuş Okulu' na gelmiş eğitim için başvuru yapmak istemektedir (1989). Dosyasını inceleyen görevli, dosyada 12. sınıf not ortalamasının olmadığını söyler. Gunjan, 12. Sınıf ortalamasının olmadığını fakat asgari giriş koşulunun 10. sınıf mezunu olmak olduğunu ifade eder. Görevli ise bu belgeyi de getirmesini ister ve artık asgari şartın 10. değil 12. sınıf mezunu olabilmek olduğunu söyler. Dolayısıyla Gunjan başvurusu yapamaz.

**Sahne 7.** Annesi Gunjan' ın uçuş okuluna başvurusunun kabul edilmediğine çok sevinir. Aradan vakit geçince Gunjan' ın her şeyi unutacağını ve üniversite okuyacağını söyleyince babası "Her koşulda pilot olacak" diyerek kızını desteklediğini bir kez daha vurgular.

**Sahne 8.** İki yıl sonra Gunjan, 12. sınıfı başarılı bir şekilde tamamlamış olarak başvuru için tekrar uçuş okuluna gider. Ancak şartların yine değiştiğini ve bu seferde üniversite diplomasının olması gerektiği bilgisini alır.

**Sahne 9.** Gunjan hayallerinin peşinden yılmadan koşmaktadır. Belirlediği hedefe ulaşabilmek için çaba sarf etmektedir. Sonunda üniversiteyi de bitirmiştir. Ve 3 yıl daha geçtikten sonra Gunjan,

yeniden başvuru yapmak için uçuş okuluna gider. Tüm belgeleri sunar. Görevli, başvuru formunu doldurmasını ve kurs ücreti olarak 10 lakh rupi (10 milyon rupi) yatırmasını söyler. Gunjan, eğitim ücretinin 5 lakh rupi olduğunu söyleyince, o 5 yıl önce öyleydi cevabını alır. Ayrıca 3 yıllık kursun neden 10 lakh rupi olduğunu sorunca da "bitirmesi 6-7 yıl sürüyor." yanıtıyla karşılaşır.

**Sahne 10.** Başvuruyu tamamlayamayan Gunjan' ın durumuna annesi yine çok sevinmiştir. Kurs ücretinin çok yüksek olduğu ile ilgili konuşur. "Önce 6 sene eğitim alıp sonra işe girecek. Peki ne zaman evlenecek bu?" diyerek yine kadının öncelikli görevinin evlenmek, aile kurmak gibi görevler olduğuna vurgu yapar.

Gunjan bir taraftan pilot olabilmek için gerekli şartları sağlamaya çalışırken bir taraftan da sistematik olarak anne ve ağabeyinden cinsiyet temelli ifadeleri barındıran tepkilere mazur kalmaktadır. En azından babasının Gunjan' a destek olması, Gunjan' ın hayalleri için yılmadan çalışmasına yardımcı olmaktadır. Ancak sadece kadın olması sebebiyle toplumsal açıdan kadınlara biçilen rollerin ve sahip olması gereken mesleklerin erkeklerden farklı olması hiçbir mantıklı gerekçe ile açıklanamazken Gunjan' ın omuzlarına duygusal açıdan bir yük yüklemektedir.

**Sahne 11.** Gunjan bir sabah uyandığında, babası tarafından başucuna bırakılmış bir gazete bulur. Babasına bunun ne olduğunu sorduğunda, babası ona gazetede ki ilanı gösterir. İlanda "Zaferle göklere Hint kuvvetlerine katıl. HHK' nin ilk kadın pilotlarından ol" yazmaktadır. Bu ilanı gördüğüne çok sevinen Gunjan annesine, "Anne ben pilot olmak istemiyorum" deyince annesi çok sevinir. Gunjan ise "Havacı olacağım" diyerek ilanı gösterir. Bu diyalogun arasına giren baba "İlk kez kızlara izin veriliyor" diyerek yine desteğini açıkça ifade eder. Ağabeyi de asker olan Gunjan' ın annesi yine de durumu hafife alır ve onaylamadığını belli eder. Babasının başvuru formunu doldurduğunu söyleyen Gunjan' a bu sefer de ağabeyi gülerken alaycı bir şekilde "Pilot olamadı diye Havva Kuvvetlerine girecek, o da olmazsa belki astronot olur. NASA' da onu almazsa o zamana süperman olabilir. O da olmazsa Ganju, kendini balon gibi şişirip uçarsın. Ne istiyorsan onu yap, çünkü burada seni durduracak kimse yok, değil mi?" der.

İlanda ilk kez kızlara izin veriliyor vurgusunun yapılması bile cinsiyet temelli ayrımcılığın bir göstergesidir. Bu durum; kadınların değil çalıştıkları kurumlarda kariyer basamaklarında yükselmede, daha ilk giriş aşamalarında bile zaman zaman zorluklar yaşadıkları ve bir takım engeller ile

karşılaştıklarına çok iyi bir örnek olarak düşünülebilir.

**Sahne 12.** Gunjan' ın baba ve ağabeyi yaşanan bu olayın ardından bahçede yalnız başına konuşmaktadırlar. Ağabey babasına; küçüklüğünden beri Ganju' yu hep şımarttığını, çevredeki diğer kızların aksine erkeklerle oynamasına izin verdiğini, geç saatte sinemaya gitmesine izin verdiğini söyler ve “Şimdi de havacı olmasına mı izin vereceksin? Orduda bulundun, ne kadar zor olduğunu biliyorsun. Onu seviyorum, mutlu olmasını istiyorum ama şuanda mutluluğu güvenliği kadar önemli değil. Anlaşılan onun güvenliğini düşünmüyorsun, tehlikeye atıyorsun” der. Baba ise cevap bile vermeden oğlunun yanından ayrılır.

Kadınlar sadece çalışma hayatında değil toplumsal hayatta da erkeklerden farklı bir yerde konumlandırılmaktadırlar. Sahnede de açıkça ifade edildiği gibi özellikle bazı kültürlerde daha küçüklükten itibaren erkek ve kız çocuklarına karşı yaklaşım farklılıkları bulunmaktadır. Pek tabii bu anlayış ile büyüyen kız ve erkek çocukları, yetişkinlik çağlarına geldiklerinde cinsiyet temelli düşünce kalıplarının etkisi altında kalmaktadırlar. Erkekler, kadınların daima güçsüz, kendi kendilerini koruyamayan ve illaki bir erkeğe ihtiyacı olan, bazı meslekleri yapamayacak olan, kadınların asıl işlerinin aile-ev-çocukları ile ilgilenmeleri olduğuna inanan bireylere dönüşürken; kadınlar ise baştan yapamayacaklarını kabullenen dolayısıyla hedeflerinden vazgeçen ya da hiç hedef belirlemeyen, çoklu rol üstlenmelerinden dolayı zamanlarını erkekler kadar işlerine konsantre olarak geçiremeyen böylece de çalışma hayatından uzaklaşan ya da maalesef yerinde sayan bireylere dönüşmektedirler.

**Sahne 13.** Gunjan, Hint Hava Kuvvetleri' ne kayıt yaptırmaya gelmiştir. Çok sayıda kadın kayıt yaptırmaktadır. Her biri hava kuvvetleri subayı olabilmek için zorlu sınav ve müsabakalara girmektedir. Eğitimci olan asker “Hava Kuvvetlerine girebilmek için önce asker olmalısınız. Yoksa mutfakta oturursunuz” der. Böylece kadınları küçümsediğini ve aslında yerlerinin mutfak olduğunu ifade eder.

Çok zorlu test, sınav ve mülakatlardan geçtikten sonra onlarca kadının arasından sadece Gunjan seçilir ve sağlık kontrolüne gitmesi gerektiği söylenir.

**Sahne 14.** Sağlık kontrolü sonrasında test sonuçlarına göre Gunjan' ın bir kalıcı bir de geçici maluliyetinin olduğu söylenir. Geçici maluliyet olarak 7 kg fazlası olduğu ve kalıcı maluliyet olarak

ta boyunun 1 cm kısa olduğu ifade edilir. Bu gerekçeler ile Gunjan' ı seçemeyecekleri ancak iki haftalık süre içerisinde itiraz edebileceği ama fazla umutlanmaması gerektiği çünkü kalıcı maluliyet itirazının kabul edilmesinin pek mümkün olmadığı söylenir.

**Sahne 15.** Gunjan hayalleri yıkıldığı için çok mutsuzdur ve umudunu yitirmiştir. Ancak baba Gunjan' ın umutsuzluğa düşmesini istememektedir. Onu kilo vermesi konusunda yüreklendirmeye çalışmaktadır. Gunjan ise boyunun da kısa olması sebebiyle umutsuzdur. Baba, Gunjan' ın bu umutsuzluğu karşısında “Biz kontrol edebildiklerimize odaklanalım, gerisi kısmet, tanrı çok çalışanları yüzüstü bırakmaz” diyerek kızını motive etmeye çalışmaktadır. Baba kız iki hafta boyunca çok sıkı bir tempoda spor ve diyetle kilo vermek için çaba harcamışlardır.

Psikolojik destek hemen her alanda bireyleri amaçlara ulaştırıcı yönde motive eden bir faktördür. Gunjan' ın da hayallerine ulaşabilmesinin ardındaki en önemli faktör, toplumsal kültürün etkisine rağmen babasından gördüğü destektir. Bireyler çaba gösterebilirler de gerekli desteği göremediklerinde hatta engeller ile karşılaştıklarında çaba göstermeyi bırakabilirler. Kadınların çalışma hayatındaki en önemli engellerinden birisi de mentor eksikliğidir. Gunjan' ın ileriki sahnelerde de işlendiği üzere kurumunda göremediği desteği başlangıçtan beri babasından görmesi hedefleri doğrultusunda üstün gayretleri göstermesine yardımcı olmaktadır. Sahnelere ilişkin bilgilerin verilmesinin ardından Gunjan' ın destek aldığı sahneler raporlanmıştır.

**Sahne 16.** İki haftanın sonunda Gunjan babasıyla birlikte askeriye gider. Görevli önce kilo kontrolünü yapar ve “Kilo vermişsin. Ama boyunu nasıl uzatacaksın?” der. Gunjan ise “Sadece 1 cm” yanıtını verdikten sonra görevli pilotluk için 1cm' in ne kadar önemli olduğunu bir simülasyon ile açıklamaya çalışır. Kokpite benzer bir düzenekte boyu ile ilgili denemeler yaptıktan sonra Gunjan' ın boyunun 1 cm kısa olmasına rağmen kol ve bacak boyunun olması gerekenden 1,5 cm daha uzun olduğu ortaya çıkar. Görevli “Tanrı onu uçak uçuşması için seçmişse engel olmak haddimize mi?” diyerek kabul edildiği bilgisini verir.

**Sahne 17.** Gunjan, Hava Kuvvetleri Akademisi' nde erkek pilot adayları arasında az sayıda kadın aday olarak eğitimlere başlar. Aslında erkek işi gibi görülen bu zorlu eğitimlerde hiç itiraz etmeden başarılı bir şekilde efor sarf eder. Bir atış eğitiminde tüfeği tutukluk yapınca komutanı ne olduğunu sorar. Komutanı, üzgünüm efendim cevabını veren Gunjan' ı “Savaşta üzüntü değil, mermi çalışır.

Tekrar!” diyerek tersler. Gunjan, eğitimleri başarıyla tamamlayarak akademiden mezun olur.

**Sahne 18.** Ağabeyi hala Gunjan’ın pilot olduğunu kabullenememektedir. Mezuniyetten sonra eve döndüklerinde aralarında şöyle bir diyalog geçer:

Ağabey: “Sahiden pilot oldun ha Ganju?”  
 Gunjan: “Pilot değil, Hava Kuvvetleri Subayı.”  
 Hala Gunjan’ın gideceğine inanamayan ağabeyi kesin gidiyor musun diye sorar ve hazırlığını tamamlamaya çalışan Gunjan’ı evde kalması için ikna etmeye çalışır. Geçit töreninde çekilmiş bir resmi Gunjan’a göstererek:

Ağabey: “Bu ne?”  
 Gunjan: “Geçit töreninde çekilmiş bir resim.”  
 Ağabey: “Burada ne görüyorsun?”  
 Gunjan: “Hava Kuvvetleri subaylarımı. Neden?”  
 Ağabey: “Kaç tane? Say.”  
 Gunjan: “11”  
 Ağabey: “On. On hava kuvvetleri subayı ve bir kız. Dünya böyle düşünür. Dünyanın düşünce şeklini değiştiremem ama sana anlatabilirim. Lütfen anlamaya çalış.”

Buraya kadarki sahnelerde Gunjan Saxena’nın pilot olabilme hayallerini, bu hayallerini gerçekleştirebilmek için gösterdiği yoğun mücadeleyi, mücadele gösterirken babası dışındaki aile bireylerinden gördüğü cinsiyet temelli ayrımcılığı çok net görebilmekteyiz.

Bilindiği gibi dünya genelinde aslında mantıklı ve bilimsel bir gerekçesi olmadığı halde bazı meslekler erkeklerle, bazı meslekler ise kadınlarla özdeşleşmektedir. Özellikle askerlik mesleği erkekler tarafından daha fazla tercih edilmekte, zor çalışma koşullarında kadınların erkekler kadar başarılı olamayacağı düşünüldüğünden kadınlar tercih edilmemektedir. Pek tabii pek çok alanda olduğu gibi bu alanda da yavaş yavaş meslek ayrımcılığının önüne geçilmeye başlandıysa da hala işe alımdan, kariyer basamaklarında yükseltilmeye, sosyal haklardan yararlanmadan ücretlendirmeye kadar pek çok açıdan kadınlar ile erkekler farklı uygulamalara da maruz kalmaktadır.

**Sahne 19.** Gunjan, Udhampur Hava Kuvvetleri Üssü’ne gider. Artık hayalleri gerçek olmuştur. Tamamı erkek olan hava kuvvetleri subayları kendi aralarında eğlenceli vakit geçirmektedirler. O sırada bir görevli duvarlarda asılı olan kadın posterlerini çıkartmaktadır. Komutanlardan biri “ne oluyor” diye sorar. Görevli ise “uçuş komutanına sorun” cevabını verir. O sırada uçuş komutanı odaya girer, “Rahat, subaylar hazır olun, Udhampur’da büyük değişim olacak, daha önce hiç görmediğiniz bir değişim. Küfürlü konuşmalar sona eriyor,

tulumların önü her daim kapalı olacak, bar 21:00’de kapanacak ve artık duvarlarda kadın posterleri de yok” der. İtirazlar yükseldi subaylar bu değişimin nedenini anlayamaz. O sırada WC’den Gunjan’ın çıkması ile sesleri duyarlar ve koridora çıkarlar. Birlikte bir kadın olduğunu gören herkes şok yaşamaktadır. O sırada uçuş komutanı “İşte bu, bayan değişim! Udhampur üssünün ilk kadın subayı, Gunjan Saxena” der.

Bir kadının asker olabilmesi tüm birliği şaşırtmıştır. Bunun altında yatan en önemli sebep kadınlara yönelik mesleki ayrımların olmasıdır. Gunjan, sadece kadın olduğu için böyle bir ayrımla olamayacağına olan inancı ile toplum tarafından kendine biçilen rolü oymayı reddetmiştir. Ancak daha ilk günden kabul görmemektedir.

**Sahne 20.** Gunjan, masa başındaki askere kendisini tanıtmaktadır. Kafasını masadan kaldırmayan görevli askerle arasında geçen diyalog şu şekildedir:

Gunjan: “Pilot Subay Saxena’nın oda anahtarı lütfen.”  
 Asker: “Tamam, çağır onu.”  
 Gunjan: “Ben Pilot Subay Saxena.”  
 Şaşırın ve kafasını kaldırıp Gunjan’a bakan asker: “Ama sen KADINSIN.”

Bir kadının subay olması hem de hava subayı olması toplumun yazılı olmayan kurallarına hiç uygun değildir. Daha önceki örgütsel politikalar gereği kadınların subay olmalarına izin verilmemiş olması da bu durumun yaşanmasını desteklemektedir. Bu düşünce ile yoğrulmuş olan askerde şaşkınlığını gizleyememektedir. Ancak böyle örneklerin artması ile kadınlara yönelik yapılan ayrımcılığın önüne geçileceği de aşikardır.

**Sahne 21.** Gunjan uçuş komutanının odasındadır. Uçuş komutanı ile arasındaki diyalog şu şekildedir:

Uçuş Komutanı: “Çok olaylı bir giriş oldu. Erkekler tuvaletinde kıyamet koptu. Cesaretin için madalya ister misin?”  
 Gunjan: “Pardon efendim. Erkekler tuvaletine girmek istemedim ama acil bir durumdu. Kadınlar tuvaletini bulamadım.”  
 Uçuş Komutanı: “Çünkü kadınlar tuvaleti yok.”  
 Gunjan: “Neden efendim?”  
 Uçuş Komutanı: “Çünkü burası KADINLAR için yapılmadı. Başka bir sorun var mı?”

Uçuş komutanı, diğer subayların yöneticisi rolündedir. Daha başlangıçta bir kadını subay olarak kabul etmediğini ve bulunduğu yerin ona uygun olmadığını ima etmesi ona mentorluk etmeyeceğini de göstermektedir. Örgütlerde kadınların yükselmelerine neden olan engellerden biri de erkek

yöneticilerdir. Erkek yöneticiler, gelecekte kendi pozisyonunu kaybetme korkusu, kadınların çalışma hayatında başarılı olamayacaklarına olan inançları ve çeşitli önyargılar ile çalışma hayatında kadınların yükselmelerini genellikle desteklememektedirler.

**Sahne 22.** Gunjan, daha rütbeli bir komutanla karşılaşır. Komutan Gunjan' a "İlk sortin bugün. 10 dakika sonra pistte ol" emrini verir. Uçuş tulumunu giymesi gereken Gunjan, bir türlü giyinecek yer bulamaz ve çok vakit kaybeder. Tam piste ulaştığında helikopterin havalandığını görür. Komutan daha sonra diğer tüm pilotların arasında üzgünüm diyen Gunjan' a "Üzgün müsün? Üzgün olman bir şey değiştirmez. Burası Hava Kuvvetleri, evin değil. Komutanın vaktinde geldi, sen geciktin." der. Gunjan "üzerimi değiştirmek için..." diye açıklamaya çalışırken komutan bağırarak "o zaman üzerini pistte değiştir. Bahane uydurma!" der.

**Sahne 23.** Erkek subaylar kendi aralarında eğlenmektedirler. Müzik eşliğinde sohbet edip keyifli vakit geçirmektedirler. Çalışma saatleri dışında bir araya geldikleri bu ortamda Gunjan' da aralarına girmeye çalışır fakat başarısız olur. Erkek subaylar, Gunjan' ı aralarına almazlar.

Örgütlerde formal ilişkilerin yanında formal olmayan yani informal ilişkiler de bulunur. En az formal ilişkiler kadar informal ilişkiler de çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkilidir. Çalışanlar bu ilişkiler sayesinde örgütleri ile ilgili bir takım kuralları, normları, iş görme biçimlerini kısaca örgütün kültürüne dair pek çok şeyi öğrenirler. Ayrıca çalışanların kendi aralarında doğal yollarla gelişen bu ilişkiler yine çalışanlar arasında ve çalışanların örgütle arasında bir bağ oluşturup örgütsel bağlılığı ve takım kültürünün yerleşmesini olumlu yönde etkiler. Ancak kadın olması sebebiyle Gunjan, örgütteki diğer subayların arasına girememektedir. Gunjan' ı kendi gruplarına almayan subayların bu davranışları yine cam tavan üzerinde etkisi bulunan örgütsel faktörlerden informal iletişim ağlarına katılmama kategorisinde değerlendirilmektedir.

**Sahne 24.** Ertesi gün Gunjan, üzerini değiştirebilecek yer bulamadığı için yine uçuşa geç kalır. Bu durumun önüne geçebilmek için ortak soyunma odasındaki giysi dolaplarını çekerek kendine bir giyinme alanı oluşturur. Bu sorunu da bu şekilde çözmüş olur.

**Sahne 25.** Erkek subaylar çeşitli bahanelerle sırf kadın olduğu için Gunjan ile olan sortilerinin yapılmamasını talep ederler. Ürettikleri bahaneler:

- Gunjan ile uçmaktan korkuyorum, ya acil bir durum olur da Gunjan ağlamaya başlarsa? Ona mı bakacağım yoksa helikoptere mi?
- Erkek lisesinde okudum. Yerde bile kadınlarla konuşmadım havada ne yapacağım?
- Eğitimde bir kız yüzünden ölmek istemem. Kurtarın!
- Sorun çıkacak lütfen anlayın, kızlar araba bile süremez. Helikopteri nasıl uçuracak?

Gunjan ile birlikte uçan bir subay ise, Gunjan' ın "Kumandayı alayım mı?" sorusuna "Hayır. Ben hallederim, rahatına bak" cevabını verir.

Gunjan üretilen bu keyfi engeller yüzünden bir türlü uçamaz. Sonunda hiçbir geçerli sebep olmamasına rağmen Gunjan uçuş programı dışında bırakılır. Gunjan "Geldiğimden beri aradayım zaten" diyerek tepkisini gösterir. Yemeklerini bile yalnız yemektir. Eğitim nasıl gidiyor diyen babasına "Benim dışımda herkes eğitimde baba" diyerek üzüntüsünü belli eder.

Filmin pek çok sahnesinde özellikle dikkat çekmektedir ki Gunjan' ın yetersiz veya yeteneksiz olduğu için değil kadın olduğu için pilotluk yapması engellenmektedir. Kadınların işe alınması ve terfi edilmelerinde sadece örgüt kültürünün değil, toplumsal ve kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli bir engel oluşturabilmektedir (Örücü, Kılıç & Kılıç, 2007). Bir toplumda, toplumsal kurumlarda ve örgütlerde gücün eşit olmayan ve adaletsiz bir şekilde dağılmış olmasının bireyler tarafından algılanma biçimi olan güç mesafesi (Hofstede, 1980) de cam tavan sendromu ile ilişkilidir (Can, Kaptanoğlu & Halo, 2018). Şöyle ki; Hindistan gibi güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülkede de erkek subaylar çeşitli cinsiyet temelli ayrımcılıklar sebebiyle Gunjan' ın uçuşlarını engellemeye çalışmaktadırlar.

**Sahne 26.** Gunjan'a yapılan engellemeler ve mobbingler sürekli devam etmektedir. Hatta sırf onunla selamlaşmamak için erkek subaylar yollarını değiştirmektedir. Sürekli sortileri iptal edilen Gunjan uçuş komutanına itiraz edecekken komutan ona:

"Biliyorsun bu konaklamalı bir uçuş. Erkek pilotlarla oda paylaşmak ister misin? Sana özel oda mı yapalım?" diye çıkarır.

İnformel ağlara katılmamak kadınlar için önemli bir engel durumunu oluşturmaktadır. Ayrıca sırf kadın olması sebebiyle Gunjan' ın konaklamalı uçuşunun iptal edilmesi de kadına yönelik bir ayrımcılık örneği oluşturmaktadır. İlk kademe yöneticisi olarak uçuş komutanının kadın subaya diğer subaylara olduğu gibi mentor olarak yol

göstermesi gerekirken onun önünü kesmesi ve uçuşunu iptal etmesi yine bir ayrımcılık örneğidir.

**Sahne 27.** Belirli dönemlerde yapılan ve tüm subayların havada kaldıkları sürelerin bilgilerinin daha rütbeli bir komutana verildiği bir toplantı yapılmaktadır. Bu toplantıda en başarılı subayların havada kalma saatleri sunulmaktadır. Sonuncunun Gunjan olduğu ve havada kalma süresinin 11 saat olduğu söylenir. Üst rütbeli komutan, uçuş komutanı ve Gunjan arasında geçen diyalog şu şekildedir:

Komutan: “11 saat mi?”

Uçuş Komutanı: “Evet efendim.”

Komutan Gunjan Saxena’ ya dönerek: “Hasta mıydın?”

Gunjan: “Hayır efendim.”

Komutan: “İzinli miydin?”

Gunjan: “Hayır efendim.”

Komutan: “O halde niye havada değildin?”

Kısa süren sessizliğin ardından komutan Gunjan’a: “Kalıp kalmayacağın bugün belli olacak, 10 dakikaya pistte buluşalım der ve ayrılır.”

Örgütsel politika; örgütün içerisindeki bireylerin istenen sonuçlara ulaşabilmesi ve istemeyen sonuçlardan kaçabilmesi için uyguladıkları bireyler arası etkileme sürecidir (Yüksel & Bolat, 2016). Örgüt politikalarına uygun olarak yapılan bir performans değerlendirmede Gunjan’ ın cinsiyeti sebebiyle performansındaki düşüklük göze çarpmaktadır. Daha önceki sahnelerde erkek subayların Gunjan ile uçmamak için ortaya attıkları keyfi engeller gözler önüne serildiğinden, Gunjan’ın performans düşüklüğünün asıl sebebinin bireysel yeteneksizliği olmadığı söylenebilmektedir. Bu keyfi engellemeler neticesinde toplam uçuş süresi çok düşük seyreden Gunjan, daha üst yöneticisi gözünde kötü bir konuma düşmüştür.

**Sahne 28.** Birlikte sortiye çıkan komutan ve Gunjan arasında geçen diyaloglar ise şu şekildedir:

Komutan: “Hava kuvvetlerinde kötü pilotlara yer yok.”

Gunjan: “Ama efendim.”

Komutan: “Bahane bulmak istiyorsan eve gidebilirsin. Artık bahane yok.”

Gunjan: “Ben kötü pilot değilim.”

Komutan: “Görelim bakalım.”

Çeşitli talimatlar ve zorlu görevlerle Gunjan’ı test eden komutan karşısında Gunjan başarılı olmuştur. Yere indiklerinde komutan “Gayet iyi uçuyorsun. Uçuş saatlerin neden az?” diye sorar. Gunjan “Söylersem bahane uyduruyormuş gibi olurum” cevabını verir. Bunun üzerine komutan “Yarıdan

itibaren bir sorti bile kaçırmak yok, benimle uçaaksın” diyerek ayrılır.

Sonrasında birlikte defalarca uçarlar. Gunjan en zorlu şartlarda ve en zorlu talimatlarda bile başarılı uçuşlar yapar. Artık komutan, Gunjan’a güvenmektedir. Hatta zahiyat takviyesi görevine uçuş komutanı başka bir subayı göndermek isterken komutan Gunjan’ı göndermesini çünkü bölgeyi daha iyi tanıdığını söyler.

Kadınların çalışma hayatında kariyer basamaklarında yükselmelerinin önündeki bir diğer örgütsel engel, yeterli mentor desteğine ulaşamıyor olmalarıdır. Örgütte özellikle kadın olması gerekçesi ile çeşitli engellere maruz kalan Gunjan, komutanının desteğini görmeye başlamıştır. Şimdiye dek sadece babasından gördüğü destek ileriki sahnelerde komutanından gördüğü destek ile birleşecek ve Gunjan’ ın mücadele gücünü arttıracaktır.

**Sahne 29.** Yeni bir performans toplantısında havada kalma süresine göre (127 saat) en başarılı pilotun Gunjan olduğu ilan edilmiştir. Sonraki dönemde, uçuş talimleri ve yüksek irtifa brifinglerini Gunjan yönetecek bilgisi uçuş komutanı tarafından, üst rütbeli komutandan çekinmesi sebebiyle istemeye istemeye de olsa deklare edilmiştir.

**Sahne 30.** Gunjan savaşarak ve çalışarak kendini komutanına kabul ettirmiştir. Ancak bu yükseliş diğer subaylar tarafından hala kabul görmemektedir. Subaylar Gunjan’ ın komutan tarafından şımartıldığını düşünmektedirler. Yakında hanımdan emir alacağız diyen bir hava subayına uçuş komutanı alaycı bir ifade ile “Şimdilik benden emir al. Hatta tavuk getir, sıcak olsun. Eğer soğuk olursa yarın HANIMla sen uçarsın” diyerek olayı iyice hafifletmektedir.

Mesleklerin ayrışması olarak tanımlanan ‘kadın işi’ ve ‘erkek işi’ ayrıştırması; meslek seçiminden başlayarak, işe kabul edilme, terfi etme gibi çalışma yaşamındaki tüm durumları, hatta çalışma yaşamının kendisini olumsuz etkilemektedir (Kirişçi & Can, 2020). Bazı meslekler için özellikle kadınların tercih edildiği ancak bazı meslekler için ise yetenek ve donanımlarına bakılmaksızın özellikle kadınların tercih edilmediği bilinen bir gerçektir. Genellikle “kadın işi” düşük statülü ve ücretli, geçici, güvencesiz olan niteliksiz işlerden, buna keza “erkek işi” yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek ücretli, sürekli, güvenceli olan nitelikli işlerden oluşmaktadır (Parlaktuna, 2010). Bu sahnede de özellikle pilotluğun kadın işi olmadığına olan inanç sebebiyle, bir kadınla uçmanın ceza olduğu algısı yaratılmaktadır.



**Sahne 31.** Briefing yönetmeye hazırlanan Gunjan, diğer tüm subayların önünde uçuş komutanı tarafından engellenmekte ve yerine erkek olan başka bir subayın briefing vermesi istenmektedir. Gunjan duruma itiraz eder. Gunjan “Sorun mu var, hatam mı var, o halde benimle ne derdiniz var, önce sortilerim iptal oldu şimdi de briefingimi alıyorsunuz” dese de uçuş komutanı Gunjan’ı azarlayarak püskürtür. Duruma çok sinirlenen uçuş komutanı erkek bir subayla Gunjan’ın bilek güreşi yapmasını ister. Defalarca yenilen Gunjan ağlamaya başlayınca uçuş komutanı önüne bir mendil atıp “Sen zayıfsın. Savunmada zayıflığa yer yok. Gözyaşı yerinde kan dökmen gerekir. Masum bir yüz ve iri gözler düşmanı caydırmaz. Savaşmalısın. Görevimiz ülkeyi korumak, size eşitlik sağlamak değil. Anladın mı? Bir dahaki sefere sorun olursa bunu hatırla” diyerek Gunjan’ı konuşturamaz.

Bir işletmenin kültürü, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine de yansımaktadır. Başka bir deyişle işletmelerdeki örgütsel davranış, örgüt kültürünün göstergesidir (Koçel, 2005). Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan ve örgütü bir arada tutan her şeydir. Buradaki örgüt kültürü de geçmişten beri süregelen inanışlara paralel olarak fiziksel gücün önceliği ve erkek egemenliği üzerine inşaa edilmiştir. Dolayısıyla bir kadının briefing yönetmesine, performansı erkeklerden iyi olduğu halde izin verilmemektedir. Aslında beklenen davranış, uçuş komutanının kadın pilota mentorluk etmesi, yol göstermesi iken görevi ondan alıp bir erkeğe vermesi yine kadına yönelik bir engellemedir.

**Sahne 32.** Yaşadığı bu olaya epey üzülen Gunjan uyumaya çalışmakta fakat bardan gelen müzik seslerinden dolayı bir türlü uyuyamamaktadır. Bu duyguyla koşarak müzik sesinin geldiği yere yönelir ve hınçla müzik setini kucaklar. Buna kızan uçuş komutanı Gunjan’a “Delirdin mi?” diye bağırınca Gunjan haykırırçasına:

- “Evet delirdim. Hatta başından beri deliyim. Çok çalışıp iyi bir pilot olursam buraya ait olurum diye düşündüğüm için deliyim. Sadece ben değil babamda deli. Kokpitte cinsiyetin olmadığını, ikisinin de pilot olduğunu söyledim. Yalan bu! Babam delirmiş! Burada kendimi kanıtlamam için bilek güreşi yapmam gerektiğini bilemedi. Güreşçi olmak istemiyorum efendim, uçak taşımak değil, uçurmak istiyorum.”

Uçuş komutanı: “Yeter.”

Gunjan: “Hayır efendim. Bugün siz dinleyin. Sorunu anladım. Sorun benim zayıflığım değil sizin korkmanız. Korkuyorsunuz çünkü üstünüz olursam selam durmanız gerekecek. Değil mi? Buda erkekliğinizi bitirecek. Efendim, bana saygı göstermeniz sizi aşağı kılmaz. İnanın bana! Ya da

boş verin. Dar görüşlülüğünüzü, korkunuzu, bu partiyi ve boş erkeklik gururunuzu tebrik ederim” der ve selam verip odasına gider.

Sonunda Gunjan’da yorulmuştur ve pes etmiştir. Eşyalarını toplayıp eve dönmeye karar verir. O kadar kararlıdır ki sabahı bile bekleyemez.

Genellikle çalışma hayatında kadınların kariyer basamaklarına ilerleyememeleri konusunda üç engelden bahsedilmektedir: kişinin kendi kendine koyduğu engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve erkek yöneticiler tarafından konulan engeller. Ancak film analiz edildiğinde Gunjan’ın kendi kendine koyduğu bir engel bulunmamakta, hatta önüne konulan engelleri aşmak için üstün bir çaba sarf etmektedir. Gerek fiziksel mekan düzenlemeleri, gerekse çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden gelen ilerlemesi konusundaki engellerin önüne geçmek için uğraş vermektedir. Kadına yönelik sayısız engelle karşılaşan Gunjan, her defasında kendini kabul ettirmek için çaba harcamıştır ancak bir türlü herhangi bir yetersizliği bulunmamasına rağmen kabul görmemiş ve ikinci plana itilmiştir. Çalışma arkadaşları ve erkek olan yönetici tarafından defalarca engellenen Gunjan, sonunda pes etmiş ve cam tavan konusunda bireysel engeller kapsamında değerlendirilen kişisel tercih ve algılar kapsamında bu yenilgiyi kabul etmiş ve vazgeçmiştir.

**Sahne 33.** Eve dönmesine ailesi de özellikle babası çok üzülmüştür. Gunjan hayal kırıklığı yaşamaktadır. Üzgün bir şekilde günleri geçirir ve bir gün babasına “Hava kuvvetlerini bırakıp yuva kurmayı düşünüyorum” der. Babası “Evet kızım evlenmelisin, benim kıyafetim hazır. Zamanını söyle yeter, seni vermeye hazır olurum” der. (Tepkili)

Gunjan babasına “Neden böyle konuşuyorsun?” deyince baba “Hayır, mutlu oldum. Kızım kariyerinden vazgeçip börek yapmak istiyor. Gel canım, haydi börek yapalım” diyerek Gunjan’ı mutfaka götürür. Onunla dalga geçer edasıyla malzemeleri gösterir. Gunjan şaşırır ve “Baba ne diyorsun?” der. Baba ise “Dünyanın kızlardan beklediği şeyi yapmak üzeresin. Hayallerinden vazgeçip yuva kurmak. Annene de söylemişim ama hep gördüğü ve bildiği şeyi yaptı. Bu yüzden sana gelişimini engelleyici şeyler öğretmedik. Ağabeyin ne düşünür? Dünyanın kadınlar için ne zor olduğunu bilmediğimi mi? Çözüm kendini kafese kapatmak değil, kafesten kurtulup uçmak. Kızımın uçuşmasına kimsenin engel olamayacağına daima inandım. Ama şimdi kanatlarını kesmemi istiyor. Evlenmek istiyor. Evlenmek istemen, sırf senin değil ikimizin de kaybetmesi demek” der. Bu konuşma üzerine Gunjan Hava Kuvvetlerinden

gelen mektuba bakar. Kararından vazgeçer, hazırlanıp birliğe döner.

Dünyanın pek çok yerinde kadınlara biçilen öncelikli rolün aile kurmak, ev ve çocuklarıyla ilgilenmek olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Burada da verdiği mücadelelerden sonuç alamayan Gunjan, duruma inanmaya başlamış ve kendi kişisel tercih ve algısını da istemeye istemeye değiştirmiştir. Gerçek hayatta da pek çok kadın tıpkı sahnede görüldüğü gibi çalışma hayatında yaşadığı bu türlü olumsuzluklar neticesinde öğrenilmiş çaresizlik duygusuyla ya işlerini bırakmakta ya da ilerleme hedeflerinden vazgeçmektedirler.

**Sahne 34.** Gunjan birliğe geri dönmüştür. Vazgeçmeme kararı almıştır. Kendisi ile uçuşlar yapan komutanın karşısına geçer.

Gunjan: “Özür dilerim efendim. Öyle çekip gitmemeliydim.”

Komutan: “Kargil’ e gidiyorsun. Savaşta. Hava kuvvetleri devrede. Yarından itibaren Srinagar üssünde olacaksın. Ülkenin en iyi pilotlarına ihtiyacı var”. (Mentorluk)

Gunjan gideceğini ailesine haber vermek için babasını arar ve “Birkaç günlüğüne bir yere gidiyorum. Nereye gittiğimi söyleyemem. Söylemek istediğim tek bir şey var. Kaybetmene asla izin vermem” diyerek telefonu kapatır.

Zaman zaman kendisine destek veren komutan burada yine Gunjan’a “ülkenin en iyi pilotlarına ihtiyacı var” diyerek onun iyi bir pilot olduğunu düşündüğü mesajını vermiştir. Pek çok engelle karşılaşan kadınlar örgütlerinde özellikle yöneticilerinden gerekli mentorluk desteğini göremediklerinde daha da olumsuz bir durumun içerisine düşmektedir. Ancak burada komutan Gunjan’ a destek olarak onu gerçek bir savaşın içerisine yollamaktan hiç çekinmediğini çok net ifade etmektedir.

**Sahne 35.** Gunjan, Srinagar Hava Kuvvetleri Üssü’ ne yani savaş alanına gider. 28 yıl sonra Hindistan ve Pakistan savaşmaktadır. Gunjan’ın ailesi, televizyondan ordunun hava kuvvetleriyle işbirliği yaptığını öğrenir. Ağabey ve Gunjan aynı savaş alanındadırlar. Ve yine ısrarla ağabey, Gunjan’ ı tehlikede olduğunu söyleyerek geri dönmesi için ikna etmeye çalışır. “Sadece görevimi yapıyorum” diyen Gunjan’ a ağabeyi “Peki ya anne –babam?” diye sorar. Ganju giderken bir patlama olur ve ağabey Gunjan’ ı kurtarır. Bunu üzerine ağabey Gunjan’ a “Her zaman seni kurtaramam” der.

Cam tavan sendromunun önündeki bireysel engeller arasında değerlendirilen çoklu rol üstlenme durumu ile ilgili bir örnek oluşturan bu sahne dikkati çekmektedir. Kadınlar genellikle sadece işleri ile ilgilenmek yerine evde bekar ise anne-babaları, evli ise de eşi ve çocukları, ev ile ilgili işlerle daha yoğun ilgilenmek durumunda kalmaktadırlar. Bu da yine cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olarak ortaya çıkan öğrenilmiş bir davranış şekli olarak değerlendirilebilir. Ev ile ilgili yükümlülükler adil olarak paylaşılmadığı için kadınların sırtına ayrıca bir yük olarak binen bu alandaki sorumluluklar, kadınların mevcut profesyonel işleri ile daha az ilgilenmesine ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

**Sahne 36.** Gunjan savaş alanında görevini yaparken televizyonda savaş ile bilgilerin aktarıldığı esnada iki helikopterden birinin düşürüldüğü, diğerinin de bir kadın pilot tarafından uçurulduğu bilgisi verilmektedir. Haberde ayrıca:

- Kadın pilot roketten kaçmasaydı ne olacaktı?
- Ya kadın pilot savaş esiri olsaydı?
- Düşmanın savaş esirlerine nasıl davrandığını hepimiz biliyoruz. Hindistan’ın bir kızına işkence edilmesini istemiyoruz.
- Erkek sayımız az mı ki kadınları alıyoruz?
- Hint ordusu ülkeyi gururlandırmak istemiyor mu? gibi söylemler yer almaktadır.

Zaten baştan beri mobbing uygulayan uçuş komutanı “Güvenliğin ülke çapında haber oldu. Önceliğimiz ülkeyi korumak, seni değil. Daha fazla baskıya ihtiyacımız yok. Dönüyorsun” talimatını verir. Gitmeye hazırlanan Gunjan ağabeyi ile vedalaşırken ki aralarında geçen diyalog ise şu şekildedir:

Ağabey: “Hoşuna gitmediğini biliyorum Ganju ama herkes baskı altında, anlamaya çalış”. Ganjan: “Neyi anlayayım Dada? Tek bildiğim kabiliyetimden dolayı burada olduğum. Kalıp kalmayacağımı da belirleyecek olan kabiliyetim değil mi?”

Ağabey: “O senin fikrin Ganju dünyanın değil. Dünyanın düşünce biçimi değişmeyecek.”

Gunjan: “Dünyayı boşver Dada. Kendini değiştir. Belki dünyaya ilham verirsin. Ben gidiyorum.”

Hemen her sahnede kadının bir asker olarak görev yapamayacağına olan inanç vurgulanmakta ve keyfi bir şekilde kadının çalışması engellenmektedir. Cinsiyet ayrımcılığın en yoğun yaşandığı savunma sektöründe de kadına yönelik yoğun bir baskı mevcuttur. Askeri birlikteki örgütsel uygulamaların yanında toplumsal açıdan tüm topluma yönlendirilen bu düşünce ve duygu akışı yine

kadının önündeki önemli bir engel olarak hissedilmektedir.

**Sahne 37.** Gunjan gitme hazırlığındayken düşman kuvvetleri sahadaki Hint askerlerine saldırır. Acil tahliye durumu gerekmektedir. Tahliye için ise helikopterin havalanması gerekmektedir. Fakat Gunjan dışındaki tüm pilotlar görevdedir. Tabur çekilmeye hazırdır ama durumu ağır bir asker bulunmaktadır. Tek seçenek Gunjan' dır. Zorlu göreve Gunjan gider. Birlikte sürekli iletişim halinde olan Gunjan' ın uçurduğu helikopter riskli bir durumla karşılaşır. Birlik geri çekilmesini, birliğe dönmesini istediği halde Gunjan bu emire itaat etmez ve tahliyeye gider. Telsizden “başaramazsın, geri dön” ısrarı sürdüğü sırada Gunjan bilek güreşi sırasında uçuş komutanından duyduğu “zayıfsın” laflarını hatırlar ve tüm yaşadıklarını aklından geçirerek göreve devam eder. Kendisine sırf kadın olduğu için düşmanca davranan subaylardan biri ile birlikte diğer yaralıları da kurtararak tahliyeyi gerçekleştirir ve birliğe geri döner.

**Sahne 38.** Gunjan, birliğe yaralı olarak getirilen pilotun, kendisine erkek bir pilot ile bilek güreşi yaptırıp zayıf ve güçsüz olduğunu kanıtlamaya çalışan pilot olduğunu görür. Sedyede yatan bu pilot Gunjan' a elini uzatır ve Gunjan' ın kazandığını gösterir bir şekilde hareket yapar. Artık onun zayıf olmadığını kabul etmiştir. Birlikteki herkes Gunjan'ı alkışlar. En son ağabeyi ile karşılaşan Gunjan'a ağabeyi “Her zaman seni kurtaramam dememiş miydim? Ama ne zaman ihtiyacım olursa senin beni kurtaracağımı biliyorum” diyerek onu artık bir subay olarak kabul ettiğinin mesajını ve selamını verir.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engeller; bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak gruplandırılmaktadır. Film sahneler itibariyle

detaylı incelendiğinde cam tavana ilişkin sayılan tüm engellere ilişkin örneklerin olduğu görülmektedir. Ancak en fazla toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerden kadınlara ait önyargılara ve en az bireysel faktörlerden kaynaklanan engellerden çoklu rol üstlenme konusuna vurgu yapıldığı söylenebilir.

Gerek toplumsal hayatta gerekse de çalışma hayatında kadınların önüne konulan keyfi engeller bulunmaktadır. Bu engeller özellikle çalışma hayatında cam tavan olarak kavramlaştırılmaktadır. Kadınların bir kısmı bu görünmez bariyerlerle mücadelede başarısız olmakta ve istendiği gibi erkeklerin gerisinde kalmaktadır. Ancak filmde özellikle bir kadının isterse kendini zorda olsa kabul ettirebileceğini, kadın ve erkek meslekleri olarak ayrımlaştırılan ve en belirgin şekilde kendini bulan bir sektör olan savunma sektöründe dahi başarılı olabileceğini vurgulamaktadır. Pek tabii her kadın bu kadar şanslı olamayabilir. Ancak gerçek bir hayat hikayesinden uyarlanan bu film bize, bir kadının isterse erkekler için uygun olduğu düşünülen bir alanda da başarılı bir kariyer öyküsü yazabileceğini göstermektedir.

Filmde toplam 38 sahne tespit edilmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hangi sahnelerin hangi tür engelleri içerdiği Tablo 1' de gösterilmektedir.

Ayrıca bir kadının gördüğü destek ile nasıl hayallerinden vazgeçmeden çalışabileceği ve kabul göreceği de filmin vurguladığı diğer bir konudur. Sahneler bakıldığında 3, 4, 5, 7, 11, 15 ve 33. sahnelerde aile bireylerinden olan babanın desteği ile 28. ve 34. sahnelerde örgütsel hiyerarşide üstünden gördüğü destek açıkça görülmektedir. Bunlara ilave olarak filmin farklı sahnelerinde (2., 6., 8., 9., 14., 16. ve 29.) engellemelere ilişkin temalar bulunmazken Gunjan'ın hedefine

**Tablo 1:** Film Sahnelerinin Cam Tavan Engelleri Kapsamında Gruplandırılması

Engeller	Sahneler	
<b>Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	Çoklu Rol Üstlenme	35
	Kişisel Tercih ve Algılar	32,33
<b>Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	Örgüt Kültürü	17,19,22,31
	Örgüt Politikaları	1,20,21,26,27,31,36,37
	Mentor Eksikliği	26,31
	İnformal İletişim Ağlarına Katılmama	23,25,26,30,32
<b>Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	Mesleki Ayrım	5,12,13,18
	Toplumsal Önyargılar	3,5,10,11,12,13,18, 19,20,21,25,30,32,33,36

ulaşabilmek için gösterdiği çabalar yer almaktadır. Ayrıca pek çok sahnede izlerini gördüğümüz, kadının çalışma hayatında karşılaştığı engellerle mücadeleleri 24. ve 37. sahnelerde daha fazla göze çarpmaktadır. Nihayetinde bir kadının çalışma yaşamında diğer tüm erkek çalışanlar (aynı kademe ve üstler) tarafından kabul edilmesini işleyen, bir kadının önündeki engellere rağmen isterse kariyer basamaklarında ilerleyebileceği filmin son sahnesi olan 38. sahne ile vurgulanmaktadır.

*Filmin Son Notu:* Saxena, Kargil savaşı boyunca görevini sürdürmüştür. Kargil Savaşında 40 görevi tamamlayarak Hindistan'ın zaferine katkı sağlamıştır. Yaralı tahliyesinde görev almış, Hint birliklerine erzak taşımış ve Kargil Vadisi'nde Pakistan mevzilerini tespit etmiştir. Henüz 24 yaşındayken bu savaşta görev almıştır. Yüzbaşı Gunjan Saxena zaferle göklere dokunmuş ve göklerde EŞİTLİĞİN yolunu açmıştır. Şuan Hint Hava Kuvvetlerinde 1625 kadın subay görev almaktadır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bireyler yaşadıkları toplumlardan etkilenmekte zaman zamanda bu toplumlara etkileyebilmektedirler. Sosyal öğrenme ile bağlantılı olarak kültürün de etkisiyle topluma özgü değerleri ve normları da öğrenmekte ve içselleştirmektedirler. Kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal düzlemdeki yansımaları olan toplumsal cinsiyet kavramı da biyolojik çeşitlilikle açıklanamamakta sosyal sınıf, ataerkil yapı, siyaset ve toplumdaki üretim biçimleri ile daha ilişkili olmaktadır. Özellikle kadına biçilen roller sebebiyle toplumsal cinsiyet ayrımcılığı olarak kendine yer bulan bu durum, kadının toplum içerisinde ikinci planda kalmasına sebep olmakta, asıl işinin evlenip çocuk doğurmak ve evi-çocukları ile ilgilenmek olarak belirlendiği bir yaşamı sürdürmesi beklenmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde de, kadınlar toplumsal ve çalışma yaşamlarında cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalmaktadır (Parlaktuna, 2010).

Tarihten beri süregelen bir konu olan kadın erkek eşitliği/eşitsizliği konusu her zaman kanayan bir yara olmuştur. Ancak unutulmamalıdır ki biyolojik farklılıklarına rağmen kadın ve erkek eşit haklara sahiptirler. Eskiden beri kadınların kendilerine biçilen rolleri oynadıkları olgusu artık yıkılmaya ve kadınların seslerini yükseltmeye başladıkları da görülmektedir. Bu konuda rol model olan dünya genelinde pek çok kadın bulunmaktadır. Artık tüm toplumların cinsiyet rol modelleri ekseninde zihinsel anlamda bir dönüşüme ihtiyacı hala

bulunmaktadır. Çünkü konuya ilişkin yeterli temsilin olmadığı görülmektedir. Gerek toplumsal yaşamda gerekse de çalışma yaşamında kadın ve erkeğin ayrı ve farklı olduğu düşüncesinden uzaklaşılması ile birlikte daha güçlü olunabileceğinin kavranması gerekmektedir.

Cam tavan, kadınların çalışma hayatında kariyer basamaklarında yükselmelerine engel olan görünmez bir bariyer oluşturmaktadır. Bu bariyer, insanlar arasında cinsiyete ve hiyerarşiye dayalı farklılaşmanın da etkisiyle gücü elinde bulunduranlar, güce sahip olmayanları kendilerinden bir basamak aşağıda görmeleriyle daha da güçlenmektedir (Can vd., 2018).

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin işe uygun özellikler gösteren çalışanları bulup örgüte çekmesi, ardından da elde tutması örgütlerin amaçlarına ulaşması konusunda çok önemlidir. Özellikle yetenekli çalışanların kariyer planlamalarının etkin bir şekilde yapılması uzun vadede örgütler için en önemli kaynak olarak kabul edilen insan kaynağından daha fazla yararlanabilmenin önünü açacaktır. Gerçekten yetenekli, tecrübeli ve istenen özelliklere uygun olan çalışanların kadın/erkek veya farklı bir kritere bakılmaksızın, örgüt içerisinde tutulabilmesi sürdürülebilir rekabet açısından önemli olmasının yanında bir zorunluluk olarak ta kabul edilmektedir. Ancak buna rağmen yine de örgütlerde önemli görevlere getirilen kişiler için keyfi bir takım uygulamaların ve seçim kriterlerinin olduğu da bilinmektedir.

Kadınlar ve erkekler arasında iş verimliliği açısından çok büyük bir farklılık bulunmamaktadır. Kadın ve erkek arasında problem çözme, analitik düşünebilme, mücadele edebilme, motivasyon, sosyalleşme ve öğrenme becerileri açılarından ciddi farklılıkların olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Geçtiğimiz 40 yıl boyunca iş hayatına kadınların katılımının artarak devam ettiğini ve iş hayatında kadın erkek rollerini göz önünde bulundurduğumuzda, özellikle performans açısından ciddi bir fark olmadığı söylenebilir. Ne yazık ki, cinsiyetler algıları etkileyebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, erkek egemen iş alanlarında başarılı olan kadınlar, yönetici olarak pek sevimli görülmemekte ve daha saldırgan olarak kabul edilmektedirler (Erdost Çolak, 2013).

Kadınlar, üzerinde ister konuşulsun ister konuşulmasın bu gibi sorunları çalışma hayatlarında maalesef ki sıklıkla yaşamaktadırlar. Bazıları bu durum ile mücadele edebilme gücünü kendisinde bulabilmektedir. Ancak bu mücadele davranışını sergileyen kadınların yeterli sayıda olmadığı da tahmin edilmektedir. Özellikle erillik kültürü baskın ülkelerde böyle bir mücadeleye girmek pek kolay

olmamaktadır. Sayıları az da olsa bu mücadelelerin verilebildiğinin geniş kitlelere duyurulması örnek olabilmesi açısından önemlidir.

Eski zamanlar ile kıyaslandığında durumun değişmeye başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle son 50 yılda kadınlar, kariyer seçiminde cinsiyet engellerini kırarak çalışma hayatında önemli başarılar ve kazançlar elde etmişlerdir. Küresel olarak, kadınların eğitim seviyesi artmaktadır ve işyerine de aktif olarak katılmaktadır, ancak kadın ve erkek arasındaki cinsiyet eşitsizliği birçok meslekte hala görülmektedir (Alobaid vd., 2020). Günümüzde daha fazla genç kadın, mühendislik ve teknoloji gibi geleneksel olarak erkeklerin hakim olduğu alanlarda kariyer seçmekte ve siyasi makamlar için aday olan kadınların sayısı da gün geçtikçe dünya çapında artmaktadır. Ancak bu kazanımlara rağmen, işyerinde cinsiyet eşitsizliği kritik bir konu olmaya devam etmektedir. Bu eşitsizlikleri ortadan kaldırma çabalarına rağmen, ücretler ve terfideki cinsiyet eşitsizliği ve cinsiyete dayalı ayrımcılık hala kadın işgücünü etkilemektedir.

Sanat insan tarafından insan ile ilişkili durumları, duyguları ifade etme açısından önemli bir araçtır. Sanat dalları içerisinde de özellikle sinema, geniş kitlelere ulaşabilme özelliği ile çalışma yaşamının bilinmedik yönlerini görsel gücüyle aktarabilme konusunda çok etkilidir (Doğan, 2019). Sinema toplum hayatından bağımsız ve kopuk düşünülemez. Sinemanın ele aldığı konular, konuların ele alınış biçimi ve sunum şekilleri ile birlikte toplumsal gerçekler kurgusal bir ifade ile sunulmaktadır. Daha açık bir ifadeyle sinema ve toplum karşılıklı bir etkileşim içindedir. Bu etkileşimde bazen sinema toplumdakini göstermekte bazen de toplum sinemada gördüğünü yapmaktadır (Yurdigül, 2014). Ancak sinemada araştırılan olguya yeterince değinilmemesi de eleştirilmesi gereken bir konudur. Çünkü toplum bu konuya ilişkin ne kadar fazla uyarı tarafından uyarılırsa bir değişim ve gelişim geçekleşebilecektir.

Bazı zamanlarda anket gibi nicel yöntemler kullanıldığında gözden kaçabilecek hususları önlemeye çalışmak amacıyla araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Kavramların somut ve soyut yönlerinin daha iyi kavranabilmesi için film, belgesel, resim röportaj, kitap gibi eserlerin kullanılması bazı zamanlarda avantaj sağlayabilmektedir. Film analizleri özellikle yabancı yazında sıklıkla kullanılmaktadır. Film, dizi, roman gibi kültürel izler de taşıyan unsurlar yerli yazında da daha fazla tercih edilebilir (Özdemir & Ardic, 2020).

Araştırmada cam tavan sendromuna ilişkin bilgiler filmin görsel ve işitsel yönleri ile birlikte ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile cam tavan sendromu ile ilgili çalışanların konuyu daha iyi kavramalarına ve mevcut bilgilerini de değerlendirmelerine imkan vereceği tahmin edilmektedir. Çalışmanın gelecekte yapılabilecek film analizi ve cam tavan sendromu ile ilgili çalışmalarına katkı sağlayabileceği ve örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu tarz bir filmin varlığından haberdar olunmasını sağlamak ve konunun hangi yönleriyle işlendiğini tespit etmedeki amaçlardan biri, ilgililerine materyal sağlanması ve bu film üzerinden cam tavan kavramını gözler önüne sermektir. Gelecekteki araştırmalar için farklı kültürlerle ait sinema yapıtlarının incelenmesinin iyi örnekler oluşturması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

#### ETİK BEYANATI

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

**Çıkar Çatışması:** Sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Etik Onay:** Bu çalışmanın araştırma yöntemi film analizi olduğundan insan katılımcılarını içermemektedir.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Bu çalışma, insan katılımcılarını içermediğinden çalışmada bilgilendirilmiş onam formu kullanılmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Alobaid, A.M; Gosling, C.; Mckenna, L. & Williams, B. (2020). Gendered organizational theory and glass ceiling: Application to female Saudi paramedics in the workplace. *Saudi J Health Sci.*, 9(3), 177-182. doi: 10.4103/sjhs.sjhs\_56\_20
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örnekleme büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From 'glass ceilings' to 'firewalls'- different metaphors for describing discrimination, gender. *Work and Organization*, 17(5), 612-634. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x
- Can, E.; Kaptanoğlu, S. & Halo, L.M. (2018). Akademisyenlerde cam tavan sendromunun güç mesafesi ile ilişkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13(50), 52-64. doi: 10.14783/maruoneri.v13i38778.383151
- Champoux, J. E. (1999). Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 206-217. doi: 10.1177/105649269982016
- Connell R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837-849. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye'den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 137-154. doi: 10.20493/birtop.814149
- Doğan, E. T. (2019). Güvencesiz çalışma ve mücadele biçimleri açısından José Luis Valle'nın Workers (işçiler) filminin değerlendirilmesi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21 (2), 111-127. doi: 10.4026/iscug.544917
- Erdirencelebi, M. & Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119. doi: 10.20491/isarder.2018.465
- Erdost Çolak, H.E. (2013). Örgütlerde çeşitlilik. İçinde İ. Erdem (Ed). *Örgütsel davranış* (ss. 38-70). Ankara: Beta Yayınları.
- Gallardo, M. (2021). Does maternity affect women's careers? Perceptions of working mothers in academia. *Educación XXI*, 24(1), 405-428. doi: 10.5944/educXXI.26714
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organisation: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-62.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, 24(1), 1573- 1592.
- Kaloğlu, N. (2017). *Banka çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kirişçi, G. & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. doi: 10.31592/aeusbed.736762
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye' de kadın girişimciliğın ve yöneticiliğın önündeki güçlükler cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Önder, N. (2013). Türkiye'de kadın işgücünün görünümü. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Örücü, E.; Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özdemir, S. & Ardıç, K. (2020). Tersine mentorluk üzerine bir değerlendirme: The Intern (Stajyer) filmi örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 7 (1), 137-146. doi: 10.18394/iid.596167
- Öztürk, Umut, C. (2017). Akademideki topuk sesleri: Cam tavan perspektifinde göller bölgesi üniversitelerinin betimsel analizi. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 202-213. doi: 10.25272/j.2149-8385.2017.3.4.17.
- Parlaktuna, İ. (2010), Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrım analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230. doi: 10.21121/eab.2010419607
- Singh, B.S.P. & Malhotra, M. (2017), Workplace spirituality, glass ceiling beliefs and subjective success. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(7), 863-876.
- Sağır, M. (2020). Cam tavan sendromunun bankacılık sektöründe çalışan kadınlarda işten ayrılma niyetine

- etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6 (11), 91-102. doi: 10.25069/spmj.634819
- Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeli: Koro filmi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(4), 822-837. doi: 10.30831/akukeg.399319
- Turan, S. & Özen, H. (2013). Dokümanlardan verilerin toplanması. İçinde (S.B. Merriam; Turan, S. Çeviri Ed.). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (ss. 131-159). Ankara: Nobel.
- Weiler, S & Bernasek, A. (2001). Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs. *The Social Science Journal*, 38(1), 85 – 103. doi: 10.1016/S0362-3319(00)00111-7
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27–55. doi: 10.1207/S1532754XJPRR1401\_2
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, F. Z.; Gündoğmuş, E.; Yener Aydın, B. & Atalay, E. (2020). Sinemada insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışın temsilleri: Örnek olay çalışması. *Turkish Studies - Social*, 15(3), 1681-1699. doi: 10.29228/TurkishStudies.42166
- Yıldız, S.; Alhas, F.; Sakal, Ö. & Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4) 1119 – 1146. doi: 10.1501/SBFder\_0000002425
- Yurdigül, A. (2014). Eğitim olgusunun sinematografik anlatıdaki yeri üzerine bir yaklaşım denemesi ('Bal' filmi örneği). *Ekev Akademi Dergisi*, 18(60), 487-502.
- Yüksel, M. & Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi IIBF Dergisi*, 11(3), 173- 204. doi: 10.17153/oguiibf.272948



Araştırma Makalesi

## İş Biçimlendirme (Job Crafting) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması

### *Adaptation of The Job Crafting Scale Into Turkish*

Fatih Çetin<sup>a</sup>, Gamze Güner Kibaroglu<sup>b</sup>, H. Nejat Basım<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
İş Biçimlendirme,  
İş Tasarımı,  
Ölçek Uyarlama,  
Geçerlilik,  
Güvenilirlik

*Tarihler :*  
Geliş 8 Eylül 2021  
Düzeltilme Geliş  
24 Eylül 2021  
Kabul 24 Eylül 2021

#### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, iş talepleri kaynakları modeli çerçevesinde Tims, Bakke & Derks (2012) tarafından geliştirilen İş Biçimlendirme (Job Crafting) Ölçeği'nin Türkçeye çeviri ve uyarlamasını yapmaktır. İş biçimlendirme bu anlayışla; yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlu iş taleplerini artırma olmak üzere dört boyutla ölçülmektedir. Araştırmanın örneklemini 371 çalışandan anket yöntemiyle toplanan verilerden oluşmaktadır. Ölçek varyans yapısı ve kovaryans ilişkileri dikkate alınarak yapı geçerliliği ve eş zaman geçerliliğiyle test edilmiştir. Güvenilirlik için soruların iç tutarlılık testleri yapılmış ayrıca ölçeğin cinsiyet açısından farksızlığı hesaplanmıştır. Yapılan tüm analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna ilişkin yeterli kanıtlara ulaşılmıştır.*

#### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Job Crafting,  
Job Design,  
Scale Adaptation,  
Validity,  
Reliability

*Article history:*  
Received 8 September 2021  
Received in Revised Form  
24 September 2021  
Accepted  
24 September 2021

#### ABSTRACT

*The aim of this study is to translate and adapt the Job Crafting Scale, which is developed by Tims, Bakker & Derks (2012) with the framework of the job demands and resources model, into Turkish culture. With this approach job crafting is measured in four dimensions: Increasing structural job resources, decreasing hindering job demands, increasing social job resources, and increasing challenging job demands. The sample was consisting of survey data from 371 employees. The scale was tested through construct validity analyses considering variance structure and covariance relations and concurrent validity analysis. The internal consistencies were calculated for reliability, and the gender invariance test was also conducted. Ultimately satisfactory pieces of evidence concerning the validity and reliability of the scale were reached.*

<sup>a</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, fcetin@ohu.edu.tr, ORCID:0000-0002-2487-9553

<sup>b</sup> Başkent Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, gamzegunerkibaroglu@gmail.com, ORCID:0000-0001-6187-4607

<sup>c</sup> Sorumlu Yazar, Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nbasim@baskent.edu.tr, ORCID:0000-0002-2605-9962



## 1. GİRİŞ

İş tasarım süreçlerinin örgütün üst kademeleri tarafından ortak bir anlayışla planlanması ve uygulanması, günümüz değişen çalışma koşullarında işlerin içeriği ve niteliğini yeterli oranda karşılayamamaktadır. Teknolojik değişimler, çalışan beklentilerinin farklılaşması, işin doğasının değişmesi ve yenilikçilik arayışı gibi bazı gelişmeler işlerin yeniden tasarlanması düşüncesindeki bu anlayışı farklılaştırmaktadır. Bu durum yeni, bireyselleşmiş, farklılaşmış ve çalışan seviyesinden proaktif davranışlarla başlatılan iş tasarım yöntemlerini ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayışla örgütsel davranış alanındaki çalışmalara konu olmaya başlayan iş biçimlendirme, çalışanların kendi işlerini geliştirilmesi amacıyla yetkinlikler ve beceriler çerçevesinde işteki içerik ve niteliğin yeniden düzenlenmesi faaliyetlerini içermektedir (Bruning & Campion, 2018; Bunocore, Gennaro, Russo & Salvatore, 2020; Demerouti, 2014; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009; Lichtenthaler & Fischback, 2019; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Times, Bakker & Derks, 2013). İş biçimlendirme kavramına yönelik yapılan çalışmalarda çalışan performansının, çalışan refahının, kişi-örgüt uyumunun artırılması, bunun yanında değişime direncin ve tükenmişlik duygusunun azaltılmasında önemli rolleri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bell & Njoli, 2016; Demerouti, Soyer, Vakola & Xanthopoulou, 2020; Petrou & Xanthopoulou, 2020; Shin, Hur & Kim, 2018; Wong, Škerlavaj, & Černe, 2016).

İş biçimlendirme kavramının giderek popüler bir kavram olması, görgül araştırmalar için operasyonelleştirme ve ölçümüne yönelik ilgiyi de artırmaktadır. Özellikle örgütsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) ile İş Kaynakları ve Talepleri Modeli (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) yaklaşımıyla iş biçimlendirme kavramının birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir (Tims, Bakker & Derks, 2012; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015). Ancak ulusal yazında davranış odaklı bu yaklaşımın çok sınırlı çalışmalarda kullanıldığı, çoğunlukla bilişsel yaklaşımın ele alındığı görülmektedir (Kerse, 2017; Özdemir & Turan, 2019; Uysal, 2014; Yavuz & Artan, 2019). Kaynak bakış açısıyla davranışsal süreçlere odaklanan bir araştırma Akın ve arkadaşlarının (Akın, Sarıçam, Kaya & Demir, 2014) yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmada Tims ve arkadaşları (Tims vd., 2012) tarafından geliştirilen ve çalışanların iş kaynakları ve talepleri

karşısında iş biçimlendirme davranışlarına odaklanan dört boyutlu iş biçimlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ancak uyarılma çalışmasında kullanılan örneklemin niteliği ile bir uyarılma çalışmasında hesaplanması ve raporlanması gereken istatistikler ve analizlerin yetersizliği sebebiyle eksikleri bulunmaktadır. Ayrıca diğer ulusal çalışmalarda kavramın Türkçeye çevirisinin kavramın teorik ve anlamsal niteliğini tam olarak yansıtmadığı görülmektedir. Tüm bu eksikliklerden hareketle mevcut çalışmanın amacı, ölçeğin ulusal literatüre çevirisinin yapılması ve psikometrik yönden güçlü bir analiz ile ölçeğin ulusal kültüre uyarılmasını yapmaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İş Biçimlendirme Kavramı

İş biçimlendirme, çalışanların kaynak arama, engeller ile mücadele etme ve talepleri azaltma gibi işin gerekli olan en üst düzeyde etkinliğini proaktif davranış içinde artırması olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Söz konusu kavram en sınırlı ve tekrarlı işlerde bile çalışanların işin temelinde olumlu biçimlendirme yaratabileceklerini savunmaktadır (Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015; Slemp & Vella-Brodick, 2013). İş biçimlendirme, iş tasarım teorisi temelinde bireylerin kendi işlerini şekillendirmesi ile iş tatmininin sağlanabileceğini ifade etmektedir (Hackman & Oldham, 1976). İş biçimlendirme, çalışanların daha verimli ve etkili iş yaratabilmeleri ve bunu kendi tercihlerine uygun olarak yapabilmeleri ve proaktif davranış içinde işlerini tasarlaması olarak ifade edilmektedir (Tims & Parker, 2019).

Kavramın teorik geçmişine baktığımızda iş biçimlendirme kavramının açıklanmasında literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım işte yapılan görevlerin sınırlarının değiştirilmesine odaklanırken; ikinci yaklaşım kaynağa-dayalı çerçevede görev talepleri ile kaynakları arasında bir denge kurmaya odaklanmaktadır. Daha açık ifadeyle, ilk yaklaşımda iş biçimlendirme, belirlenmiş iş sınırları çerçevesinde çalışanların kendi görevleri veya görevlerinin ilişkisel sınırları konusunda fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak açıklanmaktadır. İşlerin birçok görevlerden oluştuğu ve çalışanların diğerlerinin görevleriyle ilişki içinde olduğu örgütte, bu değişiklikler örgüt tarafından belirlenmiş aktivitelerin ötesinde çalışanların işin görev veya ilişkisel sınırlarını tekrar düzenlemelerini içermektedir. Örneğin, fiziksel olarak görevlerin miktarındaki değişiklikler, bilişsel olarak kişinin görevi bütünüyle veya bölümlenmiş

biçimde nasıl gördüğü veya ilişkisel olarak iş yaparken diğerleriyle nezaketli etkileşimler bu değişikliklerden bazılarıdır. Bu proaktif biçimde yapılan değişiklikler çalışanlar açısından işin anlamı ile birlikte çalışanın işteki kimliğini de etkilemektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

İkinci yaklaşımda ise iş biçimlendirme kaynağadayalı bakış açısı çerçevesinde işi, görevleri ve rolleri biçimlendirme davranışları olarak açıklanmaktadır. Bu davranışlar kişinin iş kaynaklarını veya zorlayıcı iş taleplerini artırmanın (genişleten iş biçimlendirme), engelleyici iş taleplerini azaltmanın (daraltan iş biçimlendirme) yollarını arayan davranışlardır. İş biçimlendirme kaynakları yapısal (yeni şeyler öğrenme vb.) ve sosyal (performans geribildirimini isteme vb.) kaynakların artırılması biçiminde olabilmektedir. Zorlayıcı talepleri artırmak işle ilgili yeni ve zorlayıcı görevler aramayı (yeni sorumluluklar ve görevler isteme vb.) içermektedir. Engelleyici iş taleplerini azaltma çok yüksek seviyede algılanan iş taleplerini azaltma amacıyla sağlığı koruma amaçlı üstesinden gelme mekanizmasını (işin zihinsel olarak daha az zahmetli olmasını sağlamak) ifade etmektedir. Çalışanların iş talepleri ile kişisel öncelikleri arasında bir uyum kurmak istemesi yalnızca taleplerin azaltılmasıyla (iş yoğunluğunu azaltarak) değil; talepleri öncelikleri optimize ederek (prosedürleri basitleştirerek, engelleri kaldırarak vb. yollarla işi daha verimli hale getirerek) de başarılabilir (Demerouti & Peeters, 2018). Böylelikle iş taleplerini optimize eden davranışlarla iş taleplerini azaltan davranışlar birbirinden ayrılmaktadır.

## 2.2. Bugüne Kadar Yapılan Çalışmalar

İlk olarak Wrzesniewski & Dutton (2001) tarafından ortaya atılan iş biçimlendirme kavramı, görev biçimlendirme, bilişsel biçimlendirme ve ilişkisel biçimlendirme olarak üç alt boyutta incelemiştir. Söz konusu çalışma kuramsal kapsamda yapılmış ve çalışmada çalışanların işlerinde çevresiyle etkileşimi dikkate alınmıştır. Grant & Parker (2009), iş biçimlendirme sürecini ilişkisel ve proaktif bakış açısı ile ele alarak ilişkisel bakış açısında işlerin, rollerin ve görevlerin her zamankinden çok daha fazla sosyal olarak iç içe geçtiğini, proaktif bakış açısında ise karşılıklı etkileşimler ile çalışanların öngörüye dayalı inisiyatif alarak işlerin tasarlanması gerekliliğini savunmuşlardır. İki bakış açısında da eski anlayış olarak görülen yukarıdan aşağıya iş tasarımının yıkılıp, ilişkisel ve proaktif bakış açısı ile aşağıdan yukarıya olması gerektiği vurgulanmıştır. İş biçimlendirme üzerine yapılan bir diğer çalışma ise Berg ve arkadaşlarının çalışma esnasındaki biçimlendirme ve serbest zamanlardaki

biçimlendirme olmak üzere iki alt boyut altında incelemiş olduğu çalışmadır. Daha çok farklı mesleklerde bulunan çalışanlar üzerinde nitel araştırma yapan Berg ve arkadaşları, iş yaratma sürecindeki zorlukları algılamak ve bunlara uyum sağlamanın üzerine odaklanmışlardır (Berg, Grant & Johnson, 2010; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Tims & Bakker (2010) iş biçimlendirmeye odaklanarak çalışanların işyerindeki proaktif davranış türleri konusunda bir literatür çalışması yapmışlardır. Çalışmalarının bulgularına göre iş biçimlendirmenin iş talepleri ve iş kaynakları düzeyinde değişiklikleri başlattığı belirli bir proaktif davranış biçimi olabileceğini savunmuşlardır. Petrou ve arkadaşları ise, örgütsel değişim çerçevesinde çalışanların iş biçimlendirme davranışlarını kaynak arayışı, zorlu görev arayışı ve iş gereklerini azaltmak olarak üç alt boyutta incelemiştir. Kaynak aramak, talepleri azaltmak ve zorluk arama kapsamında ele alınmış olan bu çalışma işi biçimlendirmenin çalışanların örgütsel değişime verdiği cevaplar ile olabileceğini göstermiştir (Petrou vd., 2015). Lichenthaler & Fischbach (2016), iş biçimlendirmeyi ilerleme odaklı ve kaçınma odaklı iş biçimlendirme olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. Daha çok zorlayıcı ve engelleyici iş taleplerinin fonksiyonu ile çalışan motivasyonu, çalışanın sağlığı ve iş sonuçlarıyla arasındaki ilişkileri kuramsal ve görgül olarak araştırmıştır. Söz konusu çalışmada iş yaratmanın çalışan motivasyonunu, sağlığını ve iş sonuçlarını engelleyebileceği savunularak, yazına ters bir görüş beyan edilmiştir. Leana ve arkadaşları ise iş biçimlendirmeyi işbirlikçi biçimlendirme ve bireysel biçimlendirme olarak iki alt boyutta incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, bireysel ve işbirlikçi iş yaratmanın farklı yapılar olduğu savunularak iş biçimlendirmenin performansla olumlu bir şekilde ilişkide olduğu vurgulanmıştır (Leana vd., 2009).

Ulusal yazına bakıldığında ise Kerse (2017), sanayi işletmesinde çalışan 215 katılımcı ile Wrzesniewski & Dutton'un (2001) geliştirilmiş olduğu ve Slep & Vella-Brodrick (2013) tarafından doğrulanmış iş biçimlendirmenin duygusal tükenme ile ilişkisi üzerine çalışma yapmıştır. Çalışma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek yapısı söz konusu üç alt boyut ile (görev, bilişsel ve ilişkisel biçimlendirme) doğrulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre iş biçimlendirmenin artması ile duygusal tükenmenin azalacağı savunulmuştur. Yavuz & Artan (2019), 688 katılımcı ile çalışanların işiyle ilgili görev ve ilişkilerini yapılandırma çerçevesinde çalışma yürütmüştür. Söz konusu çalışma kapsamında daha çok iş kavramının anlaşılması ve bu kavramın bireysel ve/veya örgütsel performans açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Akın ve arkadaşları ise Tims

ve arkadaşlarının geliştirdiği iş biçimlendirme ölçeğini 364 katılımcı ile incelemiştir. Söz konusu çalışmada ölçeğin davranışsal ve değersel özelliklerinin dikkate alındığı görülmüştür. Fakat çalışmada ölçme gücünün artırılması amacıyla ölçütün bağıntılı geçerlilik ve test-tekrar çalışmasının yapılmadığı görülmüştür.

### 2.3. Kavramın Uyarlanması

Günümüzde yabancı literatürde geliştirilen birçok yeni kavram ve yapıların kültürümüze çevirisi veya uyarlanması konusunda ulusal araştırmacılar arasında ciddi görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu görüş ayrılıklarının temelinde yatan sebeplerden en belirgin olanı, ilgili yazında teorik olarak kavramın iyi araştırılmadan ve kavrama karşılık seçilen terim ve ifadelerin anlamlarının tam olarak bilinmeden böyle bir girişimde bulunulmasıdır. Diğer sebepler arasında, çeviri sürecinde titizlikle takip edilmesi gereken kültürler arası çeviri kurallarına uyulmaması ve yeterince alana ilişkin teorik bilgi edinmeden, gereken istatistiksel analizleri yapmadan veya yeterli yabancı dil bilgisine sahip olmadan uyarlama araştırmasına yönelme yatmaktadır. Bu çerçevede mevcut çalışmada, yukarıda değinilen eksikler giderilmeye çalışılarak ulusal yazında farklı görüşlerin bulunduğu “iş biçimlendirme” kavramının ulusal kültüre uyarlanması amaçlanmıştır.

İş biçimlendirme kavramının teorik temelleri iş tasarımı/dizaynına (job design) dayanmaktadır. İş tasarımı işlerin, görevlerin ve rollerin nasıl yapılandırıldığı, icra edildiği, değiştirildiği ve tüm bu yapıların, kuralların ve değişikliklerin birey, grup ve örgüt sonuçlarına olan etkilerini açıklamaktadır. Yeniden iş tasarımı (job redesign) ise kişilerin işteki, görevdeki veya durumundaki bazı şeylerin değiştirilmesi süreci olarak görülmektedir. Yeniden iş tasarımı geleneksel olarak çalışanların performansını, iyi oluşu, işe tutulması gibi arzu edilen tutumsal ve davranışsal sonuçları artırmak için örgüt hiyerarşisinin üst kademeleri tarafından planlanan ve yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Ancak günümüzde değişen iş, görev ve roller karşısında yeni, bireyselleşmiş ve alt kademelerden başlayan yeniden iş tasarımı yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur. Proaktif anlayışla kendi iş özelliklerini değiştiren ve işlerini (yeniden) tasarlayan çalışanlar iş biçimlendirme yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Böylece işteki görev ve ilişkisel yapılardaki fiziksel ve bilişsel değişimlerle veya kişilerin iş talepleri ile kaynaklarını dengeleme amacıyla yaptıkları değişimlerle işin (yeniden) biçimlendirilmesine yönelik bakış açıları ortaya konmuştur. Bu bakış açılarından iş talepleri ile kaynaklarını dengeleme

amacı, iş biçimlendirme açısından davranışsal sonuçlar içermesi ve yaygın biçimde literatürde görgül olarak test edilerek kabul edilmiş olması nedeniyle mevcut çalışmada benimsenmiş ve bu yaklaşıma uygun bir ölçüm aracının uyarlanması ve psikometrik ölçümünün yapılması amaçlanmıştır.

Diğer yandan ulusal yazına iş biçimlendirme (Job Crafting) kavramının farklı adlandırma ve açıklamalarla çevrildiği veya uyarlandığı görülmektedir. Bu çevirilerde en çok rastlanan ifadeler “Bireysel İş Yapılandırma”, “İş Becerikliliği”, “İş Zanaatkarlığı” ve “İş Şekillendirme” şeklindedir (Akın vd., 2014; Kerse, 2017; Özdemir & Turan, 2019; Uysal, 2014; Yavuz, 2018). Kavrama yönelik yukarıda yapılan teorik açıklama, tercüme ve kavramın işlevselliği birlikte düşünülduğünde önceki çalışmalarda tercih edilen çeviri ve uyarlamaların eksiklikler ve hatalar barındırdığı değerlendirilmektedir. Örneğin “bireysel iş yapılandırma” kavramında kullanılan “yapılandırma” terimi yapıyı duruma getirmek, oluşturmak, düzenlemek anlamını içermekte ve bu yönüyle iş biçimlendirme kavramının yalnızca yapılandırma sürecini kapsamakta, süreç açısından yürütme ve değişim süreçlerini yansıtmada konusunda eksik kalmaktadır. Ayrıca kavram kullanıldığı haliyle (bireysel iş yapılandırma) çeviri yönünden orijinal kavramla uyumsuzdur. Diğer yandan “İş Becerikliliği” ve “İş Zanaatkarlığı” terimleri kavramın teorik yaklaşımında öne sürülen işin tasarlanmasıyla ilişkili değil, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve kabiliyetleriyle ilişkili terimlerdir. Bu terimler, işin, görevlerin ve rollerin tasarımı konusunu değil, kişinin sahip olduğu kapasiteyi öne çıkararak ve kavramı öne sürülen teorik yaklaşımından uzaklaştırarak yanlış anlaşılmasına yol açabilmektedir. Son olarak “İş Şekillendirme” terimi her ne kadar biçimlendirme kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılsa da, nitelik ve kapsayıcılık bakımından daha dar bir ifadedir. Biçim ifadesinin şekil ifadesine göre, işlerin, görevlerin ve rollerin yapısal, süreçsel ve değişimsel yönleri itibarıyla daha niteliksel (yalnızca dış görünüş değil, içeriğini de kapsayan) ve kapsayıcı (biçim terimi belirli bir şeye “uygun şekli” verme anlamındadır) bir anlam taşımaktadır. Yukarıda ifade edilen açıklama ve görüşler çerçevesinde, kavramın “iş biçimlendirme” olarak ulusal kültüre çevrilmesi ve uyarlanmasının hem teorik yaklaşımı karşılaması hem de anlamsal ve işlevsel olarak kullanılabilirliği açısından uygun olacağı değerlendirilmiştir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Yaşanan COVID-19 salgını koşullarından kaynaklanan zorluklar nedeniyle araştırma verileri tek kaynaktan ve tek zamanlı olarak toplanabilmiştir. Veri toplama amacıyla, yüz yüze ve çevrimiçi olarak iki farklı anket hazırlanmış ve kolayda örnekleme yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılar araştırılan konunun niteliği ve hedef kitle açısından kamu ve özel şirket çalışanlarından oluşan ve kendilerine sunulan gönüllülük, verilerin paylaşılması ve gizlilik prensiplerini kabul edenlerden oluşmaktadır. Araştırma için çeşitli örgütlerde çalışan toplamda 400 çalışana ulaşılmış olsa da eksik veya itinasız doldurma sebebiyle örneklem 371 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların %51'i erkek ve %57'si kamu sektörü çalışanlarından oluşmaktadır.

#### 3.2. Ölçeğin Çeviri Çalışması

Orijinali İngilizce olan iş biçimlendirme ölçeği için Tims ve arkadaşları (Tims vd., 2012) ile iletişime geçilmiştir. Söz konusu ölçekte bulunan tüm maddeler, anlam kaymalarının yaşanmaması amacıyla, Tims ile her bir madde üzerinde gerekli açıklayıcı paragraflar ile tartışılmıştır. Kültürel uygunluk için orijinal dilde bulunan sorular, anlamlarına en yakın halde tercüme edilerek eşdeğer olduğunun kanıtı aranmıştır. Ölçeğin çeviri sürecinde hedef dile ilk çeviri, çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar (geri) çevrilmesi, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve ardından uzman görüşlerine başvurularak değerlendirilme yapılması gibi adımlar kullanılmıştır (Brislin, Lonner & Thordike, 1973). Söz konusu adımlar doğrultusunda öncelikle ölçeğin orijinal formu iki İngilizce dil yetkinliğine sahip uzmana iletilmiştir. Türkçe diline çevirisi yapıldıktan sonra, iki alan uzmanı tarafından çevirilerin alan yazına uygunluğu değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen Türkçe biçimden orijinal dile geri çevrilmesi için iki İngilizce yeterliliği olan uzmana iletilmiştir. Uzmanlardan geri alınan İngilizce biçim ile orijinal biçim arasında karşılaştırma yapılarak ölçeğin dil geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Ölçeğin çeviri çalışmasının en son aşamasında, alanında yeterlilik sahibi bir uzman tarafından ölçeğin anlaşılır olduğu, uygulanmasında bir engel olmadığı değerlendirilmiş ve ölçek kullanılmıştır.

#### 3.3. Ölçüm Araçları

**İş Biçimlendirme Ölçeği:** Çalışanların iş biçimlendirme davranışlarını ölçmek amacıyla Tims ve arkadaşları (Tims vd., 2012) tarafından

geliştirilen 21 sorudan oluşan iş biçimlendirme ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek iş talepleri ve kaynakları yaklaşımından hareketle; (1) Yapısal iş kaynaklarını artırma, (2) engelleyici iş taleplerini azaltma (3) sosyal iş kaynaklarını artırma ve (4) zorlayıcı iş taleplerini artırma olmak üzere 4 alt faktörden oluşmaktadır. Ölçekte 5'li Likert biçiminde değerlendirme skalası kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

**İş Tatmini Ölçeği:** Çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerini ölçerek iş biçimlendirme davranışlarının geçerliliğini test etmek üzere Hackman & Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Basım & Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Tek faktörlü ve 5 maddeden oluşan ölçek, 5'li Likert biçiminde değerlendirilmektedir (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

#### 3.4. İstatistiksel Yöntem

Araştırmada farklı bir kültürde geliştirilen bir ölçeğin Türkçeye uyarlanması amaçlandığından, çeviri ve geri çeviri çalışmaları büyük titizlikle yapılmış, özellikle teorik çerçevede geliştirilen soru ifadelerinin hem çeviri çalışmasına hem de içeriğinin teoriyle ilişkili olmasına dikkat edilmiştir. Bu süreçte Brislin ve arkadaşlarının (1973) yöntemi benimsenmiş ve ulaşılan ifadelere ilişkin sonuçlar gelecek çalışmalarda kullanılması amacıyla ekte sunulmuştur. Ölçeğin psikometrik özellikleri kapsamında önce geçerlilik, sonrasında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizleri için yapısal ve ölçüt bağımlı geçerlilikleri test edilmiştir. Yapı geçerliliği, hem kısmi en düşük kareler yönteminin kullanıldığı açıklanan varyanslardan (Smart PLS programıyla) hareketle; hem de öne sürülen faktör yapısının gözlemlenen kovaryans matrisinden (IBM AMOS programıyla) hareketle test edilmesiyle sağlanmıştır. Böylelikle her iki yapısal testin avantajlarından faydalanarak, öngörülen yapının geçerliliği test edilmiştir. Güvenilirlik için ölçek maddelerinin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ve ölçeği yarıya bölme güvenilirlik katsayısı ile test edilmiştir (IBM SPSS programıyla). Son olarak ölçeğin cinsiyet yönünden farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için, doğrulanan faktör yapısının ölçüm eşdeğerliliği (IBM AMOS programıyla) test edilmiştir.

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Açıklayıcı İstatistikler

Ölçek maddelerinin ortalamaları, standart sapmaları, normallik varsayımına ilişkin çarpıklık

**Tablo 1:** Ölçeğin Madde İstatistikleri

n=371				
	Ort.	SS	Çarp.	Bas.
Madde 1	4.55	.632	-1.233	.987
Madde 2	4.60	.608	-1.406	1.584
Madde 3	4.65	.579	-1.537	1.774
Madde 4	4.58	.659	-1.569	2.774
Madde 5	3.74	1.118	-.668	-.252
Madde 6	3.40	1.310	-.400	-.954
Madde 7	3.67	1.075	-.495	-.494
Madde 8	4.15	1.011	-1.179	.949
Madde 9	3.96	.973	-.697	-.092
Madde 10	3.36	1.277	-.333	-.892
Madde 11	3.71	1.025	-.415	-.521
Madde 12	3.83	1.150	-.826	-.107
Madde 13	4.26	.938	-1.412	1.800
Madde 14	4.35	.835	-1.398	2.119
Madde 15	4.13	1.010	-1.194	1003
Madde 16	4.18	.904	-1.153	1.220
Madde 17	4.30	.789	-.956	.521
Madde 18	4.17	.855	.829	.266
Madde 19	3.99	.974	-.743	-.110
Madde 20	3.98	1.014	-.966	.574
Madde 21	4.09	.885	-.868	.583

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

ve basıklık değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Katılımcıların genel olarak tüm sorulardan ortalamasının üstünde değerler aldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların iş biçimlendirme süreçlerine çeşitli davranışlarla katıldıklarını göstermektedir. Diğer yandan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise 4’ncü ve 14’üncü soruların basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar olan  $\pm 1.96$  değerinin dışında olduğu ve normal dağılmadığı görülmektedir. Bu durum, yapısal iş kaynaklarını artırma faktöründen 4’ncü soru (*Bulduğum işte tüm becerilerimi en üst seviyede kullanırım*) ile sosyal iş kaynaklarını artırma faktöründen 14’üncü sorunun (*Üst yöneticimin bana ilham vermesini beklerim*) cevaplarının yeterince dağılmadığını göstermektedir. Karşılaşılan bu sonuçta, sosyal beğenilirlik yanlılığından ve ulusal bağlamdaki amir yönlendirmeli iş yapma biçiminin etkilerinden bahsedilebilir.

#### 4.2. Ölçeğin Geçerlilik Bulguları

Ölçeğin geçerliliği için, yapı geçerliliği ile eş zaman geçerliliği test edilmiştir. Yapı geçerliliği için

ölçeğin açıklanan varyans yapısı hem de gözlemlenen kovaryans yapısının dikkate alındığı iki farklı yapısal test yapılmıştır. Bu testlerde ölçeğin tek boyutlu (iş biçimlendirmenin tek bir faktör olarak test edildiği), iki boyutlu (İş taleplerinin ve iş kaynaklarının iki faktör olarak ele alınarak test edildiği) ve dört boyutlu (iş talepleri ve iş kaynaklarının altındaki işyer alt boyutun toplam dört faktör olarak alınıp test edildiği) yapıları ayrı ayrı test edilmiş ve hangi boyutlandırmanın en yüksek psikometrik değerlere sahip olduğu araştırılmıştır.

**Varyans Yapısı Bulguları:** Ölçeğin birleşme ve ayrışma geçerliliğinin testi için Smart PLS programı kullanılarak üç farklı modelin testi yapılmıştır. Tüm testlerde Fornell & Larcker (1981) tarafından önerilen; ölçekte bulunan her bir maddenin faktör yüklerinin %40 dan yüksek olması, açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) %50 değerine eşit ya da bu değerden yüksek olması ( $AVE \geq 0.50$ ) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerinin ise %70 değerine eşit ya da yüksek olması ( $CR \geq 0.70$ ), çoklu bağlantı katsayısının 5’den küçük olması ( $VIF < 5$ ), veri tutarlılığı kat sayısının %70’den

büyük olması ( $\rho_A \geq 0.70$ ), iyi uyum değerinin 0.08'den küçük olması ( $SRMR < 0.08$ ), model iyi uyum değerlerinin ( $d_{ULS}$  ve  $d_G$ ) modelin korelasyon katsayıları ile deneysel korelasyon katsayıları arasındaki farkın önemsiz olması ( $p > 0.05$ ), normlu uyum indeksinin ise %90'dan büyük olması ( $NFI \geq 0.90$ ) kriterleri takip edilmiştir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017).

Smart PLS programı kullanılarak tek boyutlu, iki boyutlu ve üç boyutlu olmak üzere üç farklı şekilde test edilmiştir. Tablo 2'de her bir boyutun ham hali (faktör yüklerinden dolayı madde çıkarılmadan önceki hali) görülmektedir. Söz konusu tek, iki ve dört boyutlu modellerin sonuçlarına bakıldığında Cronbach Alfa değerlerinin, bileşik güvenilirlik, veri tutarlılığı kat sayısı ve çoklu bağlantı katsayılarının kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmüştür. Fakat açıklanan faktör yüklerinin aralığının %40 dan küçük olması, ortalama varyans değerleri ve model iyi uyum değerlerinin ( $SRMR$ ,  $NFI$ ,  $d_{ULS}$  ve  $d_G$ ) kabul edilebilir değerlerin altına olduğu görülmüştür.

Tablo 2'de elde edilen değerlerin modelin iç tutarlılık, ayrışma geçerliliği ve model uyum değerinin sağlanabilmesi için modelden sırasıyla faktör yükleri düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler sonucunda tek boyutlu modelde Tablo 2'de görüleceği gibi AVE (0.278), SRMR (0.121), NFI (0.50),  $d_{ULS}$  ve  $d_G$  ( $p > 0.05$ ) değerlerinin kabul edilebilir değerlerde olmadığı görülmüştür. Buna rağmen iki boyutlu ve dört boyutlu olarak modellenen iş biçimlendirme ölçeğinin tüm iyilik uyum değerlerinde beklenen değerleri karşıladığı görülmektedir. Açıklanan ortalama varyans değeri (AVE) uyumun geçerliliğini göstermektedir. Fornell ve Larcker, iç tutarlılığın sağlanabilmesi için ölçekte bulunan değişkenlerin açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) %50 değerine eşit ya da bu değerden yüksek olması ( $AVE \geq 0.50$ ) ve Henseler ve arkadaşları ile birlikte ayrışma geçerliliğinin tespitinde çapraz yükler kontrol edilerek, araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binişik madde olup olmadığı analiz edilmesi gerektiği savunulmaktadır (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006; Hair vd., 2017; Henseler, Ringle &

**Tablo 2:** Ölçüm Modeli Sonuçları

Model	Faktör Yükü Aralığı	CA	CR	AVE	VIF	$\rho_A$	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Ölçekten madde çıkarılmadan önceki sonuçlar (21 Madde)										
Tek Faktörlü İş Biçimlendirme Modeli	.225-.856	.874	.844	.228	1.349-4.756	.882	.121	5.151 (p > 0.05)	1.084 (p > 0.05)	.50
İki Faktörlü İş Biçimlendirme Modeli	.377-.668	.874	.874	.252	1.304-4.756	.879	.131	5.078 (p > 0.05)	1.011 (p > 0.05)	.63
Dört Faktörlü İş Biçimlendirme Modeli	.365-.773	.874	.875	.253	1.351-4.756	.879	.134	4.918 (p > 0.05)	1.018 (p > 0.05)	.68
Ölçekten madde çıkarıldıktan sonraki sonuçlar (18 Madde)										
Tek Faktörlü İş Biçimlendirme Modeli	.415-.772	.820	.810	.278	1.245-4.756	.831	.121	5.151 (p > 0.05)	1.084 (p > 0.05)	.50
İki Faktörlü İş Biçimlendirme Modeli	.564-.765	.808	.808	.543	1.301-4.756	.879	.081	1.063 (p < 0.05)	.415 (p < 0.05)	.91
Dört Faktörlü İş Biçimlendirme Modeli	.500-.773	.856	.857	.542	1.339-2.571	.863	.795	.903 (p < 0.05)	.420 (p < 0.05)	.94

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

**Tablo 3:** Faktörler Arası Korelasyonlar, Ayrışma ile Ölçüt Bağımlı Geçerliliği

Değişkenler	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	4.4237	.50	(0.736)				
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	3.7066	.74	.448**	(0.791)			
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	4.1499	.70	.344**	.321**	(0.709)		
Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma	4.1067	.64	.498**	.424**	.540**	(0.716)	
İş Tatmini	3.8049	1.0	.337**	.425**	.265**	.353**	(0.827)

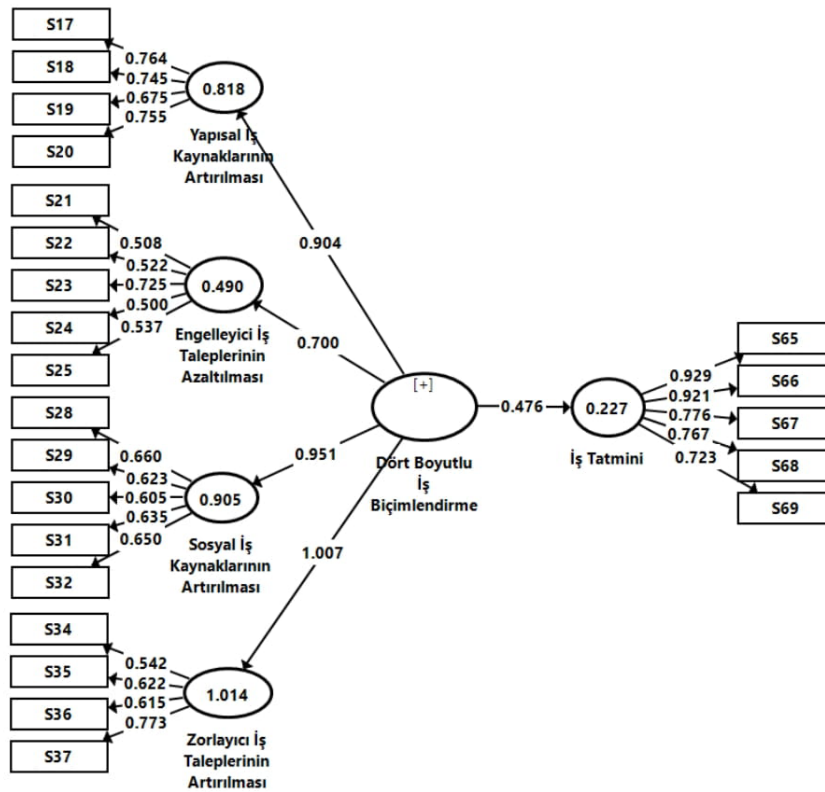
\*p< .05, \*\*p< .01, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, Parantez içinde yazılmış olan değerler *AVE*'nin karekök değerlerini göstermektedir.

Sarstedt, 2015).

Tablo 3'de görüldüğü gibi faktörler arası korelasyonlar ile (dört boyutların arasındaki ilişkiler) her bir faktörün AVE'sinin karekökü karşılaştırılarak, faktörler arası ayrışma geçerliliğine bakılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Yapılan bu karşılaştırmaya göre, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulu sağlanmıştır. Daha açıklayıcı bir ifadeyle, iş biçimlendirme ölçeğinin her bir alt boyutunun diğer faktörler ile ilişkisine bakıldığında AVE karekökünün diğer faktör değerlerinden çok yüksek olduğu ve diğer faktörlerden iyi ayrıştığı görülmüştür.

*Kovaryans Yapısı Bulguları:* Ölçeğin gözlemlenen kovaryans matrisinden hareketle yapı geçerliliğini test etmek amacıyla, en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) hesaplamasıyla IBM AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Test edilen modellerin iyilik değerleri için ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd < 3$ ), tahmin hatasının ortalama karekökü (RMSEA < .08), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI > .90) ve Tucker Lewis indeksi (TLI < .90) kriterleri kullanılmıştır. Analizde sırasıyla tek faktörlü, iki faktörlü ve dört faktörlü modeller ayrı ayrı test edilmiş ve sonuçlar raporlanmıştır.

Ölçeğin tek faktörlü yapısı için yapılan doğrulayıcı analiz sonuçları Tablo 4'de görülmektedir. Buna

**Şekil 1:** Dört Faktörlü Sonuç (Smart PLS)

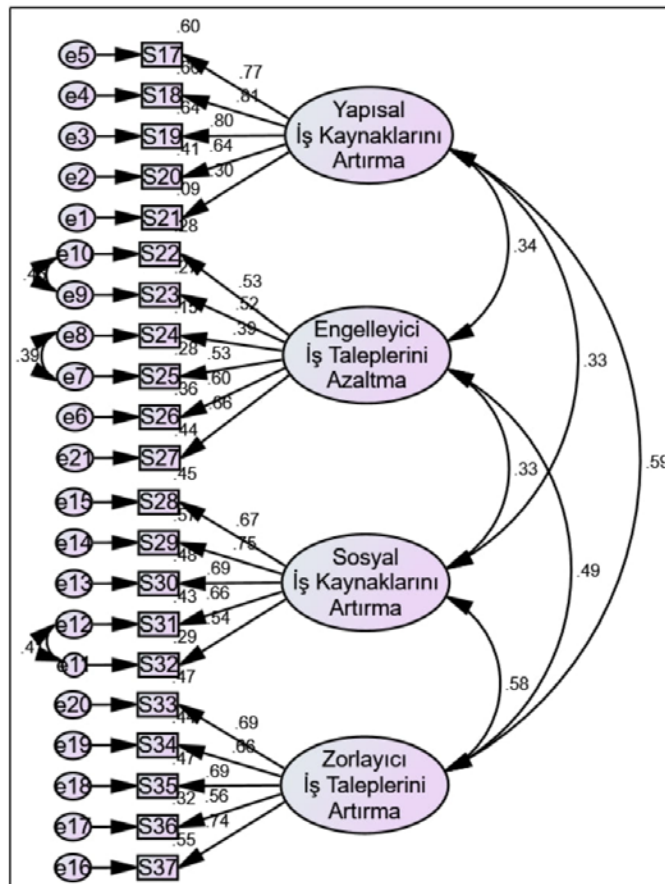
**Tablo 4:** Ölçeğin Yapı Geçerliliği Uyum Değerleri

Model	Ki kare ( $\chi^2$ )	sd	$\chi^2$ /sd	CFI	TLI	RMSEA
Tek Boyutlu Model	1100.652	189	5.824	.622	.580	.114
Düzeltilmiş Tek Boyutlu Model	429.536	176	2.441	.895	.875	.062
İki Boyutlu Model	1102.698	188	5.334	.663	.623	.108
Düzeltilmiş İki Boyutlu Model	446.625	117	2.523	.888	.865	.064
Dört Boyutlu Model	775.562	183	4.238	.867	.847	.072
Düzeltilmiş Dört Boyutlu Model	513.298	180	2.852	.925	.913	.055

CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, TLI: Tucker Lewis indeksi, RMSEA: Tahmin hatasının ortalama karekökü.

göre elde edilen model iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı görülmüştür ( $\chi^2=1100.652$ ,  $p<.000$ ,  $sd=189$ ,  $\chi^2/sd=5.824$ ,  $RMSEA=.114$ ,  $CFI=.622$ ,  $TLI=.580$ ). Bu durumda daha önceden yapısı bilinen bir modelin testi yapıldığından, model iyilik değerlerini bozan sorular programın önerdiği tavsiyeler doğrultusunda tek tek ele alınmış ve soruların hata varyansları arasında toplam 11 kovaryans modele eklenerek kabul edilebilir uyum değerlerine yakın değerler elde edilmiştir ( $\chi^2=429.536$ ,  $p <.000$ ,  $sd=176$ ,  $\chi^2/sd=2.441$ ,  $RMSEA=.062$ ,  $CFI=.895$ ,  $TLI=.875$ ).

İki boyutlu olarak modellenen iş biçimlendirme ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle ölçek maddeleri (1) Yapısal/Sosyal iş kaynaklarını artırma ve (2) Engelleyici/Zorlayıcı iş taleplerini azaltma/azaltma üzere iki faktöre ayrılmış ve model test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan iyilik uyum değerleri sonuçlarının ( $\chi^2=1102.698$ ,  $p<.000$ ,  $sd=188$ ,  $\chi^2/sd=5.334$ ,  $RMSEA=.108$ ,  $CFI=.663$ ,  $TLI=.623$ ) kabul edilebilir sınırların dışında olduğu görülmüştür. Programın tavsiye ettiği tutarlılığı bozan soruların hata varyansları arasında tek tek kovaryanslar eklenerek modeller test edilmiş ve

**Şekil 2:** Dört Faktörlü Sonuç (Amos)



sonuçta aynı faktör altında toplam 9 kovaryansın modele eklenmesi sonucunda elde edilen modelin iyi uyum değerlerine yaklaştığı görülmüştür ( $\chi^2=446.625$ ,  $p<.000$ ,  $sd=117$ ,  $\chi^2/sd=2.523$ ,  $RMSEA = .064$ ,  $CFI= .888$ ,  $TLI= .865$ ).

Son olarak ölçeğin dört faktörlü yapısı için hesaplanan iyilik uyum değerlerinin ilk analiz sonuçlarının ( $\chi^2 =775.562$ ,  $p <.000$ ,  $sd=183$ ,  $\chi^2/sd=4.238$ ,  $RMSEA= .072$ ,  $CFI= .867$ ,  $TLI= .847$ ) kabul edilebilir değerler içinde olmadığı görülmektedir. Diğer modellerde olduğu gibi tutarsızlığa neden olan soruların tespiti için program tavsiyelerine bakılarak toplam üç kovaryansın modeldeki aynı faktör altındaki hata varyanslarına eklenmesi sonucunda uyum değerlerinin ( $\chi^2=513.298$ ,  $p<.000$ ,  $sd=180$ ,  $\chi^2/sd=2.852$ ,  $RMSEA = .055$ ,  $CFI= .925$ ,  $TLI= .913$ ) kabul

edilebilir değerler içinde olduğu görülmüştür. Modelin düzeltilmiş dört faktörlü yapısı ve elde edilen diğer istatistik sonuçları Şekil-2'de sunulmuştur.

**Ölçüt Bağımlı Geçerliliği:** Ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliğini test etmek için iş tatmini ölçeği ile aralarındaki ilişkilere bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 3'te ölçeğin yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutlarının tümünün iş tatmini ile aynı yönlü ve anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür. Önceki bazı çalışmalarda iş tatmini ile iş biçimlendirme arasında elde edilen benzer sonuçlar (Zhao, Li & Shields, 2020; Wingerden, Derks & Bakker, 2017) ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliğine ilişkin kanıtlar sunmaktadır.

**Tablo 5:** İş Biçimlendirme Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Madde	Dört Boyut					İki Boyut				
	Boyut	( $\alpha$ )	$\rho$ -A	DMTK	MÇCA	Boyut	( $\alpha$ )	DMTK	$\rho$ -A	MÇCA
Madde 1	Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	.701	.828	.588	.607	Yapısal/Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	.787	.484	.827	.857
Madde 2				.603	.605			.476		.858
Madde 3				.551	.628			.428		.859
Madde 4				.571	.610			.503		.857
Madde 5				.238	.824			.347		.862
Madde 6	Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	.745	.750	.538	.693			.404		.861
Madde 7				.533	.695			.507		.855
Madde 8				.353	.741			.350		.861
Madde 9				.512	.703			.441		.857
Madde 10				.508	.702			.430		.859
Madde 11				.467	.713			.474		.856
Madde 12	Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	.767	.732	.509	.741	Engelleyici /Zorlayıcı İş Taleplerini Azaltma/ Artırma	.830	.494	.809	.856
Madde 13				.603	.702			.446		.857
Madde 14				.541	.726			.407		.859
Madde 15				.560	.716			.440		.858
Madde 16				.499	.737			.467		.857
Madde 17	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma	.761	.722	.501	.729			.482		.856
Madde 18				.511	.724			.446		.857
Madde 19				.560	.707			.509		.855
Madde 20				.474	.742			.480		.856
Madde 21				.671	.687			.628		.851
Ölçeğin Toplam Cronbach's Alpha								.863		
Ölçeğin Toplam rho-A						.831				

( $\alpha$ ): Cronba Alfa, DMTK: Doğrulanmış Madde Toplam Korelasyonları, MÇCA: Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı,

$\rho$ -A: Veri Tutarlılığı Katsayısı.

### 4.3. Ölçeğin Güvenilirlik Bulguları

Ölçek için yapılan güvenilirlik sonuçları, Tablo 5'te belirtildiği gibi iş biçimlendirme ölçeğinin toplam güvenilirlik değerinin (Cronbach Alfa değerinin) .863 ve veri tutarlılığı kat sayısının (rho-A) .831 olduğu görülmüştür. Yine söz konusu ölçeğin iki alt boyutta yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre (Yapısal/Sosyal iş kaynaklarını artırma ve Engelleyici/Zorlayıcı iş taleplerini azaltma/artırma) Cronbach Alfa değerlerinin sırasıyla .787 ile .830 ve rho-A değerlerinin ise .827 ve .809 olduğu görülmüştür.

İş biçimlendirme ölçeğinin dört faktörlü olarak iş tutarlılık katsayısı ve rho-A sonuçlarının ise (1) Yapısal iş kaynaklarını artırma için Cronbach Alfa = .701 ve rho-A= .828, (2) Engelleyici iş taleplerini azaltma için Cronbach Alfa =.745 ve rho-A=.750, (3) Sosyal iş kaynaklarını artırma için Cronbach Alfa =.767 ve rho-A= .732 (4) Zorlayıcı iş taleplerini artırma için Cronbach Alfa = .761 ve rho-A=.722 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu tüm değerlerin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmüştür (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Fakat Tablo 5'te elde edilen sonuçlara göre iş biçimlendirme ölçeğinin dört alt boyutlu olarak doğrulanmış toplam korelasyonlarının ve madde çıkarma katsayıların, iki boyutlu yapıya göre daha iyi değerler verdiği görülmektedir.

### 4.4. Ölçek Modelinin Cinsiyet Farklılığı

İş biçimlendirme ölçeğinin kadın ve erkekler açısından farklılığının testi için çoklu-grup doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm eşdeğerliliği testi yapılmıştır. Bu test yalnızca ortalama skorların değil; yapısal model içindeki tüm hesaplanan istatistiklerin gruplar açısından karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu çerçevede doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen ölçek yapısı önce kadın ve erkek grupları için test edilmiş, daha sonra ortak model iki farklı grup üzerinde hesaplanan

istatistiklerinin farklılığına ilişkin sırayla ve birbirlerine eklenerek, modeldeki faktör yükleri, ölçüm sabitleri, varyans ve kovaryanslar ile ölçüm hatalarının testi yapılmıştır. Her bir modelin farklılık testi için bir önceki modelden farklılaşmadığı, ki-kare değerinin anlamsızlığı ( $p>.05$ ) ile uyum değerleri farkları ( $\Delta RMSEA \leq .015$ , ve  $\Delta TLI \leq .010$ : Chen, 2007) ile test edilmiştir (Tablo 6). Bu anlayışla öncelikle kadın ve erkek grupları doğrulanmış yapısal model üzerinde test edildiği, tüm istatistiklerin serbest bırakıldığı ve bu aşamadan sonra diğer tüm modellerle karşılaştırılacak olan referans temel model oluşturulmuştur (Model 1). Tablo incelendiğinde referans model istatistiklerinin kabul edilen uyum değerlerinin biraz altında kaldığı görülmüştür. Bu sebeple programın önerileri doğrultusunda 29 (*Üst yöneticimden yaptığım işten memnun olup olmadığını bana söylemesini isterim*) ile 32 (*Çalışma arkadaşlarımdan tavsiye isterim*) numaralı soruların hata varyansları ilişkilendirilmiş ve 21 numaralı soru (*Bulduğum şirkette/kurumda işlerimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim*) engelleyici iş taleplerini azaltma faktörüne de bağlanmıştır. Yapılan bu düzenlemeler araştırma için kısıt olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, düzenlenmiş modelin iyi uyum sağladığını göstermiş ve böylelikle devamındaki tüm analizlerde bu model (Model 2) referans olarak kabul edilmiştir. İlk aşamada modeldeki tüm faktör yükleri kısıtlanmış (Model 3) ve elde edilen sonuçlar Model 2 ile karşılaştırılarak test edilmiştir. Bu aşamada Model 3'ün Model 2'den anlamlı biçimde farklı olduğu görülmüş ( $p<.01$ ), en yüksek farklılık yaratan faktör yükünden başlayarak serbest bırakılmış ve her seferinde model tekrar test edilerek farklılık elde edilene kadar bu işlem devam etmiştir. Sonuçta üç faktör yükünün (21, 26 ve 30 numaralı soruların faktör yükleri) serbest bırakılması sonrasında (21 için Kadın = .15,  $p<.01$ , Erkek = .38,  $p<.01$ ; 26 için Kadın = .52,  $p<.01$ , Erkek = .78,  $p<.01$ ; 30 için Kadın = .76,  $p<.01$ , Erkek = .55,  $p<.01$ ) Model 2 ile Model 3 arasında

**Tablo 6:** Grup Karşılaştırması (n = 371, n<sub>kadın</sub>= 190, n<sub>erkek</sub>= 181)

Model	Ki kare ( $\chi^2$ )	sd	$\chi^2/ sd$	p	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta TLI$	$\Delta RMSEA$
Model 1	667.04	360	1.853	.000	.88	.81	.048	-	-
Model 2	610.18	354	1.724	.000	.90	.88	.044	-	-
Model 3	643.77 (15.79)	371 (14)	1.735	.000 (.326)	.89	.88	.045	(.004)	(.001)
Model 4	663.24 (45.43)	389 (34)	1.705	.000 (.091)	.89	.88	.044	(.002)	(.001)
Model 5	657.38 (1.77)	398 (10)	1.652	.000 (.998)	.90	.89	.042	(.006)	(.002)
Model 6	687.11 (29.74)	420 (22)	1.636	.000 (.125)	.90	.90	.042	(.003)	(.002)

Parantez içindeki değerler serbest bırakılan değerler sonrasında ilgili model ile karşılaştırma istatistiklerini göstermektedir.

CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi), TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis indeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (tahmin hatasının ortalama karakökü)

anlamli bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p=.326$ ,  $\Delta RMSEA = .001$  ve  $\Delta TLI = .004$ ). Elde edilen bu modelde ilave olarak ölçüm sabitleri kısıtlanmış ve Model 4 oluşturulmuştur. İlk aşamada Model 3 ile arasında anlamlı biçimde farklılık olan yeni modelde 23 numaralı ölçüm sabitinin serbest bırakılması sonrasında (23 için Kadın = 3.826,  $SS=.074$ , Erkek = 3.508,  $SS=.082$ ) Model 3 ile Model 4 arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ( $p=.091$ ,  $\Delta RMSEA = .001$  ve  $\Delta TLI = .002$ ). Sonraki aşamada Model 4'e modeldeki varyans ve kovaryanslar kısıtlanmış ve Model 5 oluşturulmuştur. Model 5 için karşılaştırma istatistiklerinde elde edilen sonuçlar modelin Model 4'ten farklılaşmadığını göstermiştir ( $p=.998$ ,  $\Delta RMSEA = .002$  ve  $\Delta TLI = .006$ ). Son olarak elde edilen Model 5'e modeldeki hata varyansları kısıtlanarak Model 6 oluşturulmuş ve ulaşılan sonuçlar Model 6'nın önceki modelden farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p=.125$ ,  $\Delta RMSEA = .002$  ve  $\Delta TLI = .003$ ). Tüm bu sonuçlar, ölçeğin toplam dört sorusuna ilişkin bazı istatistiklerde kadın ve erkekler açısından bazı farklılıkların olduğu, diğer tüm sorulara ilişkin istatistiklerde bir farklılaşmanın olmadığını ortaya koymuştur.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, iş kaynakları ile iş talepleri arasında bir denge kurma anlayışından hareketle, Tims, Bakker & Derks (2012) tarafından dört boyutlu olarak geliştirilen iş biçimlendirme ölçeğini ulusal literatüre kazandırmak amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede öncelikle daha önceden yapılan Türkçeye çeviri çalışmalarında öne sürülen bazı kavramların anlamsal ve niteliksel özellikleri incelenmiş, kavramın dayandığı teorik varsayımlar ışığında "job crafting" kavramının "iş biçimlendirme" olarak çevrilmesinin gerekçeleri ortaya konmuştur. Bununla birlikte ölçek sorularının çevirisinde kültürlerarası çalışmalarda sıklıkla kullanılan beş aşamalı yöntem kullanılarak teorinin ve boyutların ulusal kültürdeki yakın karşılıkları bulunmaya çalışılmıştır. Daha sonradan ölçeğin psikometrik analizleri kapsamında varyans yapısı ve kovaryans ilişkilerini dikkate alan iki farklı yapı geçerliliği ile eş zaman geçerliliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin geçerliliğine ilişkin yeterli kanıtlar sunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için iki farklı iç tutarlılık analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar maddelerin yüksek seviyelerde tutarlı olduğunu göstermiştir. Ayrıca ölçeğin istatistiklerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve bulgularda büyük çoğunlukla farksızlığa ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar bağlamında, iş biçimlendirme ölçeğinin orijinal

halinde öne sürülen dört boyutlu yapısıyla ulusal yazında yapılacak gelecek araştırmalarda kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

Uygulamacılara yönelik işe yönelik yapısal ve sosyal kaynakları artırma, bunun yanında iş taleplerini azaltma veya zorlayıcı taleplerle mücadeleyi artırma yönündeki ölçümlerle çalışanların yaptıkları işleri kendilerine daha uygun hale getirmeye dönük ölçümler yapılabilir. Bu ölçümler özellikle insan kaynakları birimleri tarafından işteki görevlerin, rollerin veya işlerin çalışanlara göre yeniden nasıl yapılandırılması gerektiği konusunda alt kademelerden üst kademelere bilgiler sunabilir. Günümüzde özellikle çalışanların sürdürülebilir yenilikçiliği ve sürekli istihdamında iş biçimlendirme davranışları önemli roller oynayabilir.

Çalışmada elde edilen tüm sonuçların tek kaynak ve tek zamanlı veri toplama sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirilmesinin önemli olduğu kanatındayız. Ayrıca elde edilen bazı bulgularda (örneğin bazı hata varyanslarının ilişkilendirilmesi, bazı istatistiklerin kadın ve erkeklerde farklılaşması vb.) ve istatistiklerde (bazı basıklık değerleri, TLI istatistikleri vb.) kabul edilebilir değerlerin biraz dışına çıkmış olması, ulaşılan sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.

## ETİK BEYANATI

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

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

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Araştırmadaki anket çalışması 2017 yılının ikinci çeyreğinde gerçekleştirildiği için geriye dönük etik kurul izni bulunmamaktadır.

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

## İş Biçimlendirme Ölçeği

1. Bulduğum işte yeteneklerimi geliştirmeye çalışırım. \*
  2. Bulduğum işte kendimi profesyonel olarak geliştirmeye çalışırım. \*
  3. Yaptığım işte yeni şeyler öğrenmek için çaba harcarım. \*
  4. Bulduğum işte tüm becerilerimi en üst seviyede kullanırım. \*
  5. Bulduğum şirkette/kurumda işlerimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. \*
  6. İşimde/görevimde düşünce ve analiz etme gibi zihinsel kapasitemi zorlayacak işleri en aza indiririm (zihnimin az yıpranmasını sağlarım). \*\*
  7. İşimi/görevimi duygusal açıdan beni daha az zorlayacak şekilde düzenlerim. \*\*
  8. Zihinsel durumum üzerinde kötü etkisi olan insanlarla ilişkilerimi en aza indiririm. \*\*
  9. Gerçek dışı/hayali beklentileri olan insanlarla en az görüşecek şekilde işlerimi organize ederim. \*\*
  10. İşimin zihinsel olarak beni tüketmediğinden eminim. \*\*
  11. Bir işe çok uzun zaman ayırmayacak şekilde işlerimi organize ederim. \*\*
  12. Üst yöneticimden bana koçluk yapmasını isterim. \*\*\*
  13. Üst yöneticimden yaptığım işten memnun olup olmadığını bana söylemesini isterim. \*\*\*
  14. Üst yöneticimin bana ilham vermesini beklerim. \*\*\*
  15. Diğer çalışma arkadaşlarımdan benim işim hakkında geribildirim vermelerini isterim. \*\*\*
  16. Çalışma arkadaşlarımdan tavsiye isterim. \*\*\*
  17. İlgi çekici bir proje geldiğinde o projeye katılım için proaktif bir şekilde ilgili projede çalışmak istediğimi belirtirim. \*\*\*\*
  18. Yeni gelişmeler olduğunda onları ilk öğrenenlerden ve uygulayanlardan biri ben olurum. \*\*\*\*
  19. İş yerinde yapılacak fazla bir şey olmadığında, bunu yeni projelere başlama şansı olarak görürüm. \*\*\*\*
  20. Kendi işim dışında diğer işlerden ilave ücret/maaş almasam da düzenli olarak ekstra (ilave) görevler üstlenirim. \*\*\*\*
  21. Beni daha yaratıcı ve yenilikçi olabilecek şekilde zorlaması yönünde işimi organize ederim. \*\*\*\*
- \* Yapısal iş kaynaklarının artırılması, \*\* Engelleyici iş taleplerinin azaltılması, \*\*\* Sosyal iş taleplerinin artırılması, \*\*\*\* Zorlayıcı iş taleplerinin artırılması, 5'li Likert= 1: kesinlikle katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum.

## KAYNAKÇA

- Akın, A., Sariçam, H., Kaya, Ç. & Demir, T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): the validity and reliability study. *Educational Research Association The International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 10-15. [http://ijer.eab.org.tr/media/volume5/issue1/a\\_akin.pdf](http://ijer.eab.org.tr/media/volume5/issue1/a_akin.pdf)
- Basım, N., & Şeşen, H. (2009). *Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü*. 17 nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bell, C. & Njoli, N. (2016). The role of big five factors on predicting job crafting proensities amongst administrative employees in a South Africa tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11. doi:10.4102/sajhrm.v14i1.702
- Berg, J. M., Grant, A. M. & Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi:10.1287/orsc.1090.0497
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2 - 3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. & Thordike, R.M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley ve Sons, NY,USA
- Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A Role-resource approach-avoidance model of job crafting: a multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522. doi: 10.5465/amj.2015.0604
- Bunocore, F., Gennaro, D., Russo, M. & Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: a possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 244-259. doi: 10.1111/1748-8583.12270
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504. doi: 10.1080/10705510701301834
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: a daily diary study. *Journal of Occupational*

- Health Psychology*, 20(4), 457-469. doi: 10.1037/a0039002
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E. & Peeters, M.C.W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: a diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234. doi: 10.1111/joop.12196
- Demerouti, E., Soyer, L. M., Vakola, M. & Xanthopoulou, D. (2020). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 61(1), 1-49. doi: 10.1111/joop.12330
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, A.M & Parker, S.K. (2009). 7 Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017), *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (Job Crafting) ölçeğini Türkçeye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *Journal of Business Research Turk*, 9(4), 283-304. doi: 10.20491/isarder.2017.332
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192. doi: 10.5465/amj.2009.47084651
- Lichtenthaler, P. W & Fischbach, A. (2016). Promotion- and prevention focused job crafting: a theoretical extension and meta-analytical test. 76. *Annual Meeting of the Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1-49. doi: 10.5465/ambpp.2016.10818
- Lichtenthaler, P. W. & Fischback, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention- focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50. doi: 10.1080/1359432x.2018.1527767
- Özdemir, Y. & Turan, M. F. (2019). İş şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki: İlaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerinde yapılan bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1346–1357. doi:10.20491/isarder.2019.675
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. doi:10.1037/a0039003
- Petrou, P. & Xanthopoulou, D. (2020). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology*, 1-15. doi: 10.1111/apps.12277
- Shin, Y., Hur, W.-M. & Kim, H.-G. (2018). Managers as a missing entity in job crafting research: relationships between store manager job crafting job resources, and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479-507. doi: 10.1111/apps.12179
- Slemp, G.R. & Vella-Brodick, D.A. (2013). The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi: 10.5502/ijw.v3i2.1
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *South African*

- Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Times, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Tims, M. & Parker, S. K. (2019). How coworkers attribute react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 29-54. doi: 10.1177/2041386619896087
- Uysal, B. (2014). *Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler çerçevesinde iş tasarımı ve iş özelliklerinin proaktif iş davranışına etkisi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wingerden, J. V., Derks, D. & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67. doi: 10.1002/hrm.21758
- Wong, S. I., Škerlavaj, M. & Černe, M. (2016). Build coalitions to fit: Autonomy expectations, competence mobilization, and job crafting. *Human Resource Management*, 56(5), 785-801. doi: 10.1002/hrm.21805
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi: 10.2307/259118
- Yavuz, M. (2018). *İş zanaatkarlığı ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkide çalışanların dışsal prestij ve kurum destek algılarının rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, M. & Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkarlığı (Job Crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkarlığı ölçeği'nin geliştirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125. doi: 10.24889/ifede.404744
- Zhao, J., Li, X. & Shields, J. (2020). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. *Asia Pacific Journal of Human Resources, Early View*, 1-24. doi: 10.1111/1744-7941.12278

## Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehber dikkat etmesi önerilir.

- **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (\*.doc, \*.docx) formatında olmalıdır.
- **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.
- **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.
- **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.
- **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, özet ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.
- **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir.
- **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir.
- **Dipnotlar:** Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>) bulabilirler.

*Please prepare your manuscript before submission, using the following guidelines.*

- **File format:** All files should be submitted to the journal as a Word document (\*.doc, \*.docx).
- **Article language:** Articles may be prepared in Turkish or English languages..
- **Article length:** Articles should be between 4000 and 7500 words in length.
- **General rules for articles:** The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.
- **Parts of articles:** The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.
- **References:** In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text.
- **Tables and Figures:** Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text.
- **Footnotes:** Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief, they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

*Please visit web page of the journal (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>) for further details on manuscript preparation and submission.*



**İş ve İnsan Dergisi**  
*The Journal of Human and Work*  
**e-ISSN 2148-967X**

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