

İŞ VE İNSAN
DERGİSİ
JOURNAL OF HUMAN
AND WORK

E-ISSN 2148-967X

Cilt:9 Sayı:2

Vol:9 No:2



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume: 9	Sayı Issue: 2	Ekim October 2022
-------------------------	------------------------	----------------------------

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. Murat Güler, 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 Sığrı, 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 – Kırgızistan-Türkiye Manas 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. Onur Köksal, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Sani Mert, Antalya Bilim Üniversitesi	Dr. Öğr. Üyesi Hande Karadağ, MEF Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi	Dr. Öğr. Üyesi Onur Akbulut, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Robert D. Costigan, St. John Fisher Business School	Dr. Öğr. Üyesi Şenay Karakuş Uysal, Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Selen Doğan, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	

Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*
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: +903882254260

<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 özgünlüğü 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)

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 manuscripts 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)

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 : +903882254260

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

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

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık Title Yazar/lar Author/s	Sayfa Pages
The Mediating Role of Self-Efficacy on the Relationship Between Mindfulness, Job Performance, and Career Satisfaction..... (<i>Bilinçli Farkındalık, İş Performansı ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişki Üzerinde Özyeterliliğin Aracı Rolü</i>) Ceren Aydoğmuş	87-100
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kurumsal İtibarın Aracılık Etkisi..... (<i>Mediating Effect of Corporate Reputation on The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment</i>) Aliye Gündoğdu & Harun Şeşen	101-114
Kalite Fonksiyon Göçerimi ile Ödül Sistemlerinin Tasarımı: Nitel Bir Çalışma..... (<i>Designing Reward Systems with Quality Function Deployment: A Qualitative Study</i>) Bircan Güner	115-131
Öğretim Elemanlarının Uzaktan Öğretim Performanslarında Dijital Okuryazarlık Düzeyinin ve Örgütsel Destek Algısının Rolü..... (<i>The Role of Digital Literacy Level and Perception of Organizational Support in Distance Education Performance of Instructors</i>) Selçuk Kılıç & Ayşegül Pürbudak	133-147



Research Article

The Mediating Role of Self-Efficacy on the Relationship Between Mindfulness, Job Performance, and Career Satisfaction

Bilinçli Farkındalık, İş Performansı ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişki Üzerinde Özyeterliliğin Aracı Rolü

Ceren Aydoğmuş^a

ARTICLE INFO

Keywords:
Mindfulness,
Self-Efficacy,
Job Performance,
Career Satisfaction.

Article history:

Received 4 April 2021
Received in Revised Form
1 July 2022
Accepted
5 July 2022

ABSTRACT

The present study aimed to examine the mediation effects of self-efficacy on the relationship between mindfulness and job performance and career satisfaction. For this purpose, a sample of 479 employees in various organizations in Turkey completed questionnaires that assessed their mindfulness, self-efficacy, job performance, and career satisfaction levels. The results for the correlation analyses displayed that mindfulness had positive relationships with self-efficacy, job performance, and career satisfaction. By utilizing Structural Equation Modeling, results for the mediational analyses indicated that mindfulness exerted its indirect effect on job performance and career satisfaction through self-efficacy. By conducting a multi-group analysis, it was found that the proposed mediational model was not moderated by gender, thereby providing support for the final meditational model's robustness. The study findings advance the understanding of how employees' mindfulness levels can influence their job performance and career satisfaction by focusing on their self-efficacy beliefs. The results underpin social cognitive theory and conservation of resources theory.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Bilinçli Farkındalık,
Özyeterlilik,
İş Performansı,
Kariyer Tatmini.

Tarihler :

Geliş 4 Nisan 2022
Düzeltilme Geliş
1 Temmuz 2022
Kabul 5 Temmuz 2022

ÖZ

Bu çalışmanın amacı bilinçli farkındalık ve iş performansı ile kariyer tatmini arasındaki ilişki üzerinde öz yeterliliğin aracılık etkilerini incelemektir. Bu amaçla, Türkiye'deki çeşitli kuruluşlardaki 479 çalışandan oluşan örneklem, farkındalık, öz yeterlilik, iş performansı ve kariyer tatmin düzeylerini değerlendiren anketleri doldurmuştur. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak yapılan aracı analizleri, bilinçli farkındalığın iş performansı ve kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin öz-yeterlilik yoluyla ortaya çıktığını göstermiştir. Çoklu grup analizi yapılarak elde edilen aracılık modelinin cinsiyete göre düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiş ve böylece oluşturulan aracılık modelinin sağlamlığı desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların bilinçli farkındalık düzeylerinin iş performanslarını ve kariyer tatminlerini, öz yeterlilik algıları yoluyla nasıl etkilediğinin anlaşılmasına imkân sağlamıştır. Araştırma sonuçları, sosyal bilişsel teoriyi ve kaynakların korunması teorisini desteklemektedir.

^a Corresponding Author, Dr., Department of Management, Bilkent University, Turkey, Email: caydogmus@bilkent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2982-2011

1. INTRODUCTION

Mindfulness has gathered much interest and attentiveness in the research literature over the last decades (Brown, Ryan & Creswell, 2007; Johnson, Park & Chaudhuri, 2020; Kong, Wang & Zhao, 2014). Mindfulness has been conceptualized as a process that causes a mental state depicted by a non-reactive and non-judgmental awareness of the experiences related to the present moment involving cognitions, emotions, feelings, and bodily sensations as well as external stimuli like sounds, smells, and sights (Brown & Ryan, 2003). Mindfulness is both considered a natural human capacity and a skill that can be nurtured through several diverse routes (Kabat-Zinn, 2003). In this sense, mindfulness can be also identified as a dispositional trait that signifies an inclination to be mindful in everyday life, in which people may be different from one another (Brown & Ryan, 2003). Nevertheless, mindfulness levels can be increased through mindfulness-based training (Falkenström, 2010). Mindfulness results in positive outcomes such as increased task performance (Dane, 2011), life satisfaction (Kong et al., 2014), job satisfaction, decreased turnover intentions (Andrews, Kacmar & Kacmar, 2014) and emotional exhaustion (Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013). The extant literature also suggests that mindfulness is beneficial for job performance and career satisfaction (Bajaba, Fuller, Marler, & Bajaba, 2021; Butcher, 2020). Although some earlier studies have drawn attention to the direct relationship between these constructs (Bajaba et al., 2021; Dane & Brummel, 2014), the process for underlying the link among mindfulness and job performance and career satisfaction has remained so far unexplored. Hence, the present study was designed to explore whether the relationship among mindfulness and job performance and career satisfaction is mediated by self-efficacy. The theoretical rationale for this relationship can be found in the COR (conservation of resources) theory which suggests that individuals tend to go for gaining, protecting, and rebuilding the resources valued by the person (Hobfoll, 2001). While doing so, it is theorized that when employees experience high levels of mindfulness, they develop resources that may result in enhanced well-being perceptions such as self-efficacy which are predictive of their job performance and career satisfaction.

2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

2.1. Mindfulness, Job Performance, and Career Satisfaction

Mindfulness emphasizes paying attention intentionally to the present moment in a non-judgmental and accepting way (Kabat-Zinn, 1990). Mindfulness refers to perceiving feelings, beliefs, thoughts, and physical sensations without annoying them, and without becoming crushed by them. Rather than performing with the “automatic pilot”, mindfulness specifies being aware of the present moment on being conscious (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer, & Toney, 2006). Despite the conceptualization of mindfulness as being a state, research attracts attention to the differences in mindfulness-based on dispositions such that some people are more mindful when compared to others (Baer et al., 2006; Lau et al., 2006). Hence, it might be assumed that employees are different in terms of their mindfulness levels at work.

Research provides evidence for the positive influence of mindfulness on both job performance and career satisfaction. Job performance is one of the most important outcomes in the work settings and an emerging body of studies has displayed the relationships concerning mindfulness and performance (Dane & Brummel, 2014; Ostafin & Kassman, 2012). Mindful employees experience higher consideration for their feelings with a greater sense of clarity and lower levels of distraction in work settings. Additionally, such employees tend to recover from emotional distress more rapidly (Feldman, Hayes, Kumar, Greeson, & Laurenceau, 2007). Besides, higher mindfulness levels are associated with greater degrees of prosocial behaviors and less workplace deviance (Reb, Narayanan, & Ho, 2015). Mindful people have more judgment accuracy (Kiken & Shook, 2011) and experience higher levels of insight-related problem solving (Ostafin & Kassman, 2012). Furthermore, mindfulness is positively associated with high levels of alertness (Zeidan, Johnson, Diamond, David, & Goolkasian, 2010) and cognitive flexibility (Moore & Malinowski, 2009). Additionally, mindful people tend to deal better with performance blunders and distractions. Likewise, mindfulness may help employees' avoidance from mistakes, which may occur in terms of a departure from the present moment actions (Herndon, 2008). In line with such research suggestions, mindfulness has a positive influence on job performance by the factors such as increased judgment accuracy, high degrees of cognitive flexibility and alertness, and ability to handle distractions.

Career satisfaction denotes the extent that people believe their career development progress is

coherent with their aims, values, standards, and preferences (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Although the number is not high, some empirical studies have drawn attention to the linkage concerning mindfulness and career satisfaction (Bajaba et al., 2021, Butcher, 2020). Emotional stability and conscientiousness levels of mindful people are relatively higher which results in higher job performance and better career management (Bajaba et al., 2021; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). It is suggested that mindful people tend to be more energetic, extroverted, outgoing, and joyful, which are the traits that are positively associated with career satisfaction as these traits are important for inter-personal interactions (Bajaba et al., 2021; Judge, Bono, Illies, & Gerhardt, 2002). Additionally, agreeableness levels of mindful employees are higher which is an advantage for building better relationships at work that may increase both job performance and career satisfaction (Seibert & Kraimer, 2001). To sum up, mindfulness has a positive influence on job satisfaction (Reb, Narayanan, & Chaturvedi, 2014) and overall satisfaction (Beach et al., 2013) while reducing employees' work withdrawal and burnout (Mesmer-Magnus, Manapragada, Viswesvaran, & Allen, 2017), and it is argued that mindfulness positively influences employees' career satisfaction as well.

2.2. Self-Efficacy as a Mediator

Self-efficacy has been defined as one's belief in which the person is capable of practicing and performing a responsibility or a task in a successful manner (Bandura, 1997). In a sense, self-efficacy can be considered a type of self-confidence (Kanter, 2006) and it is taken as an indicator of positive self-core evaluations (Judge & Bono, 2001).

Self-efficacy has an essential role in affecting decision-making, cognition, and one's behaviors. Based on the social cognitive theory, self-efficacy can be considered as being the capability for self-regulation and control of one's destiny (Bandura, 1986). Especially, general self-efficacy is considered the center of the mechanisms related to coping ability together with wide-scale functioning because of its direct relationship with coping skills (Luszczynska, Scholz & Schwarzer, 2005). Self-efficacy has been suggested to be a mediating variable among various coping mechanisms which in turn are correlated with positive behavioral responses (Luberto, Cotton, McLeish, Mingione, & O'Bryan, 2014; Tan, Yang, Ma, & Yu, 2016).

Research points out the positive impact of mindfulness on self-efficacy such that higher levels of mindfulness skills like accepting facts without

any judgment and behaving in an aware manner are associated with greater self-efficacy (Luberto, McLeish, Zvolensky, & Baer, 2011; Soysa & Wilcomb, 2015). Mindfulness improves understanding of the transitory nature of emotions that causes effectiveness for shaping an individual's life (Nydahl, 2008). Mindfulness is related to positive feelings such as competence and autonomy (Brown & Ryan, 2003). Additionally, mindfulness strengthens a greater sense of self-regulation and self-control that enhances one's self-efficacy (Luberto et al., 2011). In other words, increased perceived control as a result of mindfulness would cause higher levels of self-efficacy (Schiaffino & Revenson, 1992). Mindful people tend to better evaluate their self-views of the situations including places, objects, ideas, or individuals around them. Self-efficacy is the internal judgment of one's capabilities to achieve a certain degree of performance and mindfulness strengthens a person's focus on his/her goals and performance (McCann & Davis 2018). As Bandura (1997) has identified, self-efficacy sources include both affective and cognitive factors. People behave according to their interpretation of the realities and this process is intensely determined by their self-control, self-regulation, and self-awareness levels (Bandura, 1986). For instance, it would be quite difficult for individuals to concentrate on their thinking and assess their exact potential precisely when they are in a negative psychological condition like stress or anxiety. In this sense, experiencing high levels of self-efficacy would be hard with a lack of awareness (Gundlach, Martinko, & Douglas, 2003). As cognitive practices of making causal attributions among capabilities and performance consequences affect one's self-efficacy beliefs, higher levels of mindfulness may lead people to have more positive assessments due to its influence on pessimistic thoughts. The capability of observing one's mind actions non-judgmentally is related to a higher degree of realistic perceptions (Brown et al., 2007), and experiencing a clear mood of mind together with a high level of awareness strengthens the ability to think in a constructive way (Kabat-Zinn, 1990). It has been found that mindful people experience higher levels of cognitive flexibility and problem analysis capabilities. Additionally, mindful people have a higher capability while dealing with difficulties and challenges (Feldman et al., 2007) and experience greater self-efficacy (Charoensukmongkol, 2014). People, high in self-efficacy, have more optimistic perceptions about life and feel more self-confident that they can deal with stress and life events (Nasurdin, Ramayah, & Chee, 2009). Nonetheless, people, low in self-efficacy, experience higher stress and anxiety (Jimmieson, 2000). Thus, lower self-efficacy is strongly related to pessimistic thoughts (Schwarzer

& Hallum, 2008). Increased self-efficacy has been recommended to act as a primary mediator for positive outcomes (Luberto et al., 2014; Ngo & Hui, 2018). Hence, in the present study, it is suggested that mindfulness has a positive influence on employee self-efficacy, and enhanced self-efficacy may influence employees' job performance and career satisfaction levels.

Self-efficacy has a positive influence on work outcomes. It is strongly correlated with job performance (Judge & Bono, 2001; Carter, Nesbit, Badham, Parker, & Sung, 2018; Lunenburg, 2011) and career satisfaction (Abele & Spurk, 2009; Lounsbury et al., 2003; Ngo & Hui, 2018). Social cognitive theory suggests that self-efficacy is the main mechanism to be task-oriented and motivates better performance in various ways (Bandura, 1986). First of all, self-efficacy beliefs influence one's feelings related to confidence and competency in his/her perceived skills while performing a compulsory task which indicated that the person strives to achieve the goal (Bandura, 1997). Secondly, self-efficacy beliefs enhance performance by strengthening the sense of control the person experiences over his/her life circumstances (Bandura, 1986). Thirdly, self-efficacy beliefs build up a perception that effort will result in successful outcomes that raises one's ability while sustaining effort in pursuing his/her goals (Bandura, 1997). Employees, who have high self-efficacy scores, are more likely to show persistence in their work roles and pursue more challenging goals (Bandura, 2006). Self-efficacy affects the persistence degree of individuals while attempting hard/new tasks. Performance can't be evaluated as a pure measure of ability as it is also strongly influenced by self-regulatory factors such as self-efficacy (Bandura, 1997). Employees perform in parallel with their perceived self-efficacy levels. Employees, who are high in self-efficacy, feel self-confidence in learning and performing specific tasks. Hence, they don't give up showing their efforts when faced with different problems. Contrariwise, employees, who are low in self-efficacy, don't persist in showing effort when they have problems as they believe that they are incapacitated to performing difficult tasks (Lunenburg, 2011). Therefore, self-efficacy is suggested as an important predictor of job performance in work settings as self-perceived beliefs of efficacy significantly contribute to performance levels. The higher levels of self-efficacy beliefs will lead to greater coping performance (Bandura & Locke, 2003). Self-efficacy also affects employees' goals such that employees, low in self-efficacy, are likely to set moderately lower goals while employees, who feel

more self-efficacy, have a higher standard of personal goals (Lunenburg, 2011).

Career satisfaction has been defined as employees' feelings of satisfaction about their careers as a whole (Lounsbury et al., 2003). Objective or extrinsic factors such as status, promotions, and salary are less observable indicators of career satisfaction. Therefore, experiencing objective career success does not essentially identify that employees feel satisfied with their careers (Hall, 1996). On the other hand, subjective career success reflects one's feelings of personal achievement at work and reveals an individualistic perspective. Subjective career success has been defined as the subjective assessment of one's career (Abele & Spurk, 2009). Therefore, career satisfaction has been commonly used as the main measure of subjective career success (Colakoglu, 2011; Ng et al., 2005). Based on the social cognitive theory, self-efficacy has been suggested as an essential influencer of employees' career satisfaction levels (Abele & Spurk, 2009; Ngo & Hui, 2018). Within the context of social cognitive theory, employees who are high in self-efficacy experience more career satisfaction. Social cognitive theory, which holds an agentic approach related to human development, suggests that people are both producers and products of social systems such that the person, his/her environment, and behaviors are embedded in a mutually dependent causal structure (Bandura, 1986). Self-efficacy is the fundamental component of the theory as it is assessed as one of the crucial determinants of one's satisfaction and behavior through personal agency practices. Self-efficacious employees are likely to feel positive perceptions about their social environment and work activities (Bandura, 2012). Therefore, in line with the suggested mediation model in the study, the research literature supports the argument that high self-efficacy causes a high level of job performance and career satisfaction.

Grounded on the above rationale and existing literature displaying that mindfulness has positive effects on job performance and career satisfaction (Butcher, 2020; Dane, 2011), it also affects self-efficacy (Luberto et al., 2014), and self-efficacy correlates positively to job performance and career satisfaction (Carter et al. 2018; Ngo & Hui, 2018), in the present study both direct and indirect relationships between the variables are concerned. Therefore, based on the discussed literature leading to the anticipation of both the direct and indirect effects (through self-efficacy) of mindfulness on job performance and career satisfaction, the mediating influence is predicted partially. Hence, mindfulness may have direct impacts on job performance and

career satisfaction, but also indirect impacts through self-efficacy.

In summary, research has suggested that mindfulness is a valuable predictor of job performance and career satisfaction (Bajaba et al., 2021; Dane & Brummel, 2014). Apart from these linkages, research also points out the mediating role of self-efficacy on the relationship between mindfulness and positive outcomes (Sharma & Kumra 2022). There exists a significant positive correlation between mindfulness and self-efficacy (Bayır & Aylaz, 2021; Chan, Yu, & Li, 2021). Employees' mindfulness levels can foster their self-efficacy perceptions (Sharma & Kumra 2022). In turn, self-efficacy can promote employees' job performance and career satisfaction levels (Carter et al., 2018; Ngo & Hui, 2018). Hence, self-efficacy can be considered a mediator variable linking mindfulness with job performance and career satisfaction. The underpinning theory for the mediating role of self-efficacy on the relationship between mindfulness and job performance and career satisfaction is the conservation of resources (COR) theory, which emphasizes that people display every type of effort while protecting their interests and trying to achieve their goals (Hobfoll, 2001). Accrual of the resources that may induce positive emotional states like mindfulness can be considered a mechanism to reach this objective (Zivnuska, Kacmar, Ferguson, & Carlson, 2016). Being mindful would help people develop resources, which may result in experiencing enhanced well-being perceptions like self-efficacy (conservation of resources), and in turn display higher levels of job performance and career satisfaction. Hence, apart from its direct effects, mindfulness may act as a tool that leads to positive emotional states and attitudes that increases employees' self-efficacy perceptions, which in turn strengthen their job performance and career satisfaction.

This study is one of the rare attempts to examine the impact of mindfulness both on job performance and career satisfaction in a partial mediation model. Although there has been research on the benefits of mindfulness in many fields such as education (Weare, 2019), psychology (Phan et al., 2020), clinical psychology (Pintado, 2019), neuroscience (Brewer, 2019) and medicine (Chmielewski, 2021) in recent years, the effect of mindfulness on factors that have a crucial role in organizational effectiveness, such as job performance and career satisfaction, has not been studied much. Therefore, the current study contributes to the work literature by emphasizing the effects of mindfulness both on employees' job performance and career satisfaction levels. The positive psychology movements theory

(Csikszentmihalyi & Seligman, 2000) can be concerned to theoretically establish the relationship between mindfulness and job performance and career satisfaction. According to this theory, a person who has positive thoughts and feelings (through mindfulness) will show positive behaviors (e.g. job performance and career satisfaction) due to his/her positive psychology (with the help of mindfulness). Moreover, even if the impact of mindfulness on self-efficacy has been identified in several studies (Luberto et al., 2011; Soysa & Wilcomb, 2015), emphasizing the direct positive relationship of self-efficacy together with job performance and career satisfaction has not been included in the research arena. In this respect, this study also supports the social cognitive theory (Bandura, 1986) specifying the role of self-efficacy on positive work outcomes such as job performance and career satisfaction (Carter et al., 2018; Ngo & Hui, 2018). Finally, to the author's knowledge, no study up to date has been conducted to analyze the influence of mindfulness on job performance through self-efficacy and to investigate the impacts of mindfulness on career satisfaction via self-efficacy with employees' sample in the Turkish context. Thus it is predicted that:

Hypothesis: Self-efficacy partially mediates the relationship between mindfulness and job performance and career satisfaction.

3. METHOD

3.1. Participants and Procedure

The study participants were 479 white-collar employees from various Turkish companies found in the IT, textile, energy, education, marketing, finance and audit sectors. The reason for not focusing on a specific sector was to have a diverse research sample as much as possible. The companies were chosen based on a convenience basis and the participants were selected by convenience sampling. Out of the 800 questionnaires distributed online, 479 questionnaires were returned with a 59% response rate. All participants were assured of the confidentiality and anonymity of the research. Among the participants, 57% were male and 43% female.

3.2. Measures

3.2.1. Mindfulness. Mindfulness levels were evaluated by the fifteen-item Mindfulness Attention Awareness Scale (Brown & Ryan, 2003). The scale is a single-factor measure of mindfulness skills for which the participants rate how often each related

statement is convenient for them. The participants answered the questions on a six-point Likert type scale ranging from 1 (almost always) to 6 (almost never). A sample item is “I find it difficult to stay focused on what’s happening in the present” (reverse-coded). The Turkish version of the scale was applied by Catak (2012). Research has provided evidence for the good internal consistency, discriminant validity, and convergency scores of the scale (Baer et al., 2006; Dane & Brummel, 2014).

3.2.2 Self-Efficacy. Participants’ self-efficacy levels were assessed by the ten-item scale, which is a unidimensional measure of general self-efficacy (Schwarzer & Jerusalem, 1995). A sample item is “I can solve most problems if I invest the necessary effort” rated on a four-point Likert scale from 1 (not at all true) to 4 (exactly true). The Turkish adaptation of the instrument was taken from Yeşilay, Schwarzer, and Jerusalem (1996). In different samples from more than 23 nations, the scale has good reliability and validity (Abele & Spurk, 2009; Carter et al., 2018; Charoensukmongkol, 2014)

3.2.3. Job Performance. Job performance scores were measured with the five-item scale for in-role job performance developed by Podsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter (1990). The participants expressed their agreement on a five-point Likert scale from 1 (disagree strongly) to 5 (agree strongly). A sample item is “I meet all the formal performance requirements of the job”. The Turkish adaptation of the scale was conducted by Ünüvar (2006). The scale has good reliability and validity levels (Chughtai, 2008; Halbesleben & Bowler, 2007).

3.2.4. Career Satisfaction. Participants’ career satisfaction levels were evaluated by the five-item scale (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) from 1 (disagree strongly) to 5 (agree strongly). An example item is “I am satisfied with the success I have achieved in my career”. The Turkish version of the scale was applied by Kaya and Karatepe (2020). Research has provided verification for the good reliability and validity of the scale (Aydogmus, 2019; Colakoglu 2011).

3.2.5. Control Variables. Age, gender, and job tenure were taken as control variables in line with the suggestions of past research for the prominence of controlling for demographics (Halbesleben & Bowler, 2007; Reb, Narayanan, Chaturvedi & Ekkirala, 2017).

3.3. Data Analysis

By utilizing AMOS 18.0, the Structural Equation Modeling (SEM) was used to examine the influence of employees’ self-efficacy on the relationship among their mindfulness scores and job performance levels and career satisfaction. Various indices, which were suggested by Hu and Bentler (1999), were used while assessing the overall fit of the suggested model to the data. The criteria for a good fit (Hu and Bentler, 1999) is as follows: χ^2/df ratio < 3 ; Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA) $< .06$; Standardized Root-Mean-square Residual (SRMR) $< .08$; Comparative Fit Index (CFI) $> .95$. PClose value identifies the test of statistical significance related with the test of close fits. PClose value, which is smaller than .05 implies that RMSEA is significantly higher than its suggested cut-off of .05, so a probability higher than .05 is desirable.

In order to control the inflated measurement errors that were affected by the multiple substances of the latent factor, for each of the mindfulness and self-efficacy factors, three item parcels and for each of the job performance and career satisfaction components two item parcels were composed in the analyses. There is no single answer to how many parcels should be created in one-dimensional structures (Little, Rhemtulla, Gibson, & Schoemann, 2013). The reason for composing two item parcels for each of the job performance and career satisfaction five-item scales was to guarantee obtaining sufficient goodness-of-fit values depending on the sample size (e.g. Kline, 2011). The parcels in the study were formed by utilizing a balanced approach of item-to-construct like allocating the highest and lowest loading items through the parcels (Little, Cunningham, Shahar & Widaman, 2002).

4. RESULTS

4.1. Preliminary Analysis

Table 1 indicates the means, standard deviations, internal consistency reliabilities, and correlations of the variables

Table 1: Mean, Standard Deviations, reliabilities, and intercorrelations between study variables

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Age	37.3	1.3	-0.07	-	-	-	-	-	-
3. Job Tenure	4.8	1.06	-0.19	0.58	-	-	-	-	-
4. Mindfulness	3.9	0.79	0.05	-0.19	-0.61	(0.89)	-	-	-
5. Self-Efficacy	2.7	0.42	-0.11	0.09	0.27	0.45**	(0.83)	-	-
6. Job performance	3.7	0.76	0.08	-0.16	0.07	0.43**	0.31**	(0.82)	-
7. Career satisfaction	3.8	0.68	0.15	0.08	-0.04	0.44**	0.57**	0.46**	(0.84)

Note: N = 479, SD: Standard deviation, Gender is coded as 0 = woman, 1 = man, Cronbach's Alpha (α) coefficients are in parentheses in the diagonal.

**p < 0.01

As seen in Table 1, mindfulness was positively and significantly related to self-efficacy ($r = 0.45$; $p < 0.01$), job performance ($r = 0.43$; $p < 0.01$) and career satisfaction ($r = 0.44$; $p < 0.01$). Furthermore, self-efficacy was positively and significantly related to job performance ($r = 0.31$; $p < 0.01$) and career satisfaction ($r = 0.57$; $p < 0.01$). Lastly, career satisfaction was found to have a positive significant relationship with job performance ($r = 0.46$; $p < 0.01$).

4.2. Measurement Model

The measurement model contains four latent factors including mindfulness, self-efficacy, job performance, and career satisfaction together with 10 observed variables. The preliminary analysis for the measurement model displayed a very good fit to the data ($\chi^2 = 33.6$, $df = 29$; $p = .302$; $RMSEA = .026$; $PClose = .978$; $SRMR = .021$; and $CFI = .986$). For the indicators on the latent variables, the reliable factor loadings displayed that respective indicators were correct representatives for their latent factors. The four-factor model showed superior fit when compared to one-factor model where all parcels were loaded on a single factor ($\chi^2 = 174.3$, $df = 33$; $p = .101$; $RMSEA = .11$; $PClose = .02$; $SRMR = .09$; and $CFI = .69$).

displayed a very good fit to data ($\chi^2 = 61.6$, $df = 30$; $p = .001$; $RMSEA = .041$; $PClose = .488$; $SRMR = .017$; and $CFI = .981$).

Figure 1 displays the partial mediation impact of self-efficacy on the relationships concerning mindfulness, job performance, and career satisfaction indicating that all of the direct path coefficients were significant for the suggested directions.

For testing the hypothesis of self-efficacy partially mediating the mindfulness, job performance, and career satisfaction relationship; Model 2, which was a full mediation model including the direct paths from mindfulness to job performance and career satisfaction constrained to zero was conducted to compare with the partial mediation model of Model 1 involving the above direct paths not constrained to zero. Chi square difference test was applied for the comparison. The results indicated that the fit for the model has reduced significantly ($\Delta\chi^2 (2, N = 479) = 32.0$, $p < 0.05$) after eliminating the above direct paths. Thus, Model 1, which was the partial mediation model, was noticeably better than Model 2. Afterward, concerning the direct relationships between the variables, a third partially mediated model (Model 3) including job performance and career satisfaction as mediators between

Table 2: Fit indices of the models

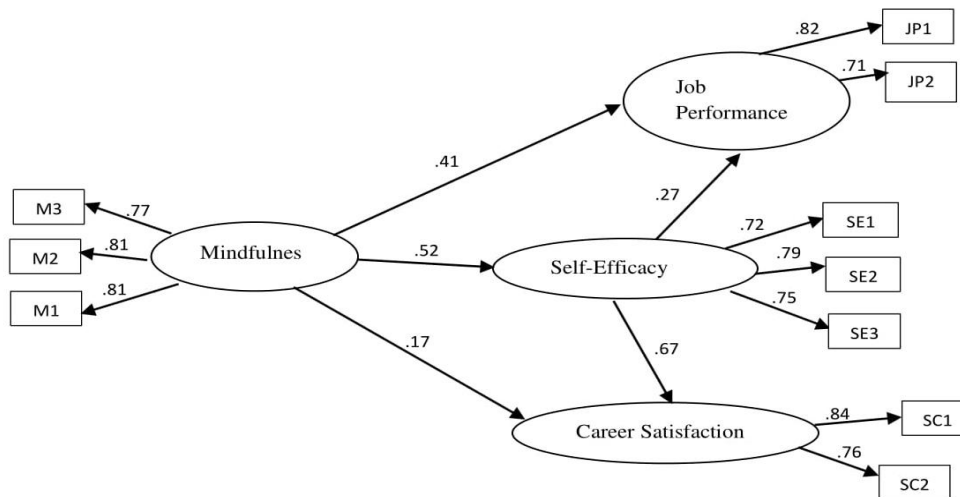
Variable	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	AIC	ECVI
Model 1	61.6	30	2.053	0.041	0.017	0.981	111.294	0.247
Model 2	91.3	32	2.853	0.065	0.026	0.964	137.283	0.333
Model 3	70.3	30	2.343	0.056	0.021	0.975	121.327	0.286

Note: N = 479, RMSEA = root-mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean-square residual; CFI = Comparative Fit Index; AIC = Akaike information criterion; ECVI = Expected cross-validation index.

4.3. Structural Model

The suggested structural relationships for the study variables were tested by using AMOS 18.0 in the present study. Three alternative models were conducted to find the best model. Table 2 shows the fit indices regarding the alternative models. As seen, Model 1, which was the hypothesized model,

mindfulness and self-efficacy was analyzed in order to investigate the possible diverse mediating effects that may arise, which is shown in Figure 2.



Note: The factor loadings are standardized. M1-M3= Three parcels for mindfulness; SE1-SE3=Three parcels for self-efficacy; JP1-JP2= Two parcels for job performance; CS1-CS2=Two parcels for career satisfaction.

Figure 1: Structural Equation Model for the mediating impact of self-efficacy on the linkages between mindfulness, job performance, and career satisfaction

Even though Model 3 fits worse than Model 1 ($\chi^2 = 70.3$, $df = 30$; $p = .000$; $RMSEA = .056$; $PClose = 0.247$; $SRMR = .021$; and $CFI = .975$), it was still a well-fitting model. However, based on the previous literature, it has been suggested that self-efficacy predicts both job performance and career satisfaction (Abele & Spurk, 2009; Carter et al., 2018; Judge & Bono, 2001; Ngo & Hui, 2018). Additionally, the fit indices of Model 1 were better compared with Model 3. As a result, we can conclude that, based on the results of the analyses, Model 1 was the best one when compared with the other models. Hence, it was determined that employees' self-efficacy perceptions partially mediated the linkage among their mindfulness and job performance and career satisfaction levels.

4.4. Mediation Assessment

Bootstrapping techniques in AMOS were conducted to examine the significance of the mediation influence of self-efficacy. For the stated reason, by random sampling, 5000 bootstrapping samples were generated from the original data set ($N = 479$). Table 3 presents the mediating impact of self-efficacy involving the 95% confidence intervals. Findings showed that mindfulness exerted its indirect influence on job performance and career satisfaction through with the mediating influence of self-efficacy.

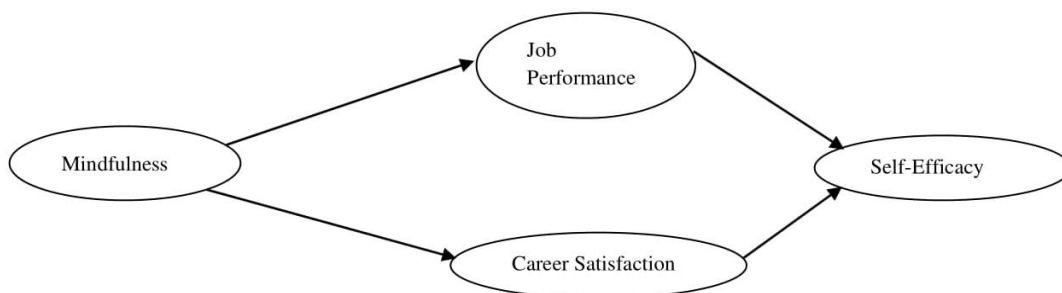


Figure 2: Alternative model including job performance and career satisfaction as mediators between mindfulness and self-efficacy

Table 3: Bootstrapping indirect effects including 95% confidence intervals (CI)

Model Pathways	Point Estimates	95% CI	
		Lower	Upper
Mindfulness => Self-efficacy => Job Performance	0.357	0.267	0.472
Mindfulness => Self-efficacy => Career Satisfaction	0.123	0.032	0.236

4.5. Gender Differences

Studies have pointed out that men and women may differ in terms of their mindfulness levels, self-efficacy, job performance and career satisfaction, and relationships between these variables (Bajaba et al., 2021; Lo, 2021; Tabatabaei, SJashani, Mataji, & Afsar, 2013; You & Yoo, 2021). Therefore, in order to determine whether the path coefficients differ significantly between males and females, multi-group analysis was used in the present study. While examining these gender differences, the first model enabling the structural paths to differ between sexes, was compared with the second one that restrained the structural paths among males and females to be equal. The results displayed that the restrained model was not significantly diverse from the first one, ($\Delta\chi^2(4, N = 479) = 4.08, p > .05$), signifying that there were no significant gender differences among sexes. Further, concerning the magnitude for female and male groups, an inspection of each path coefficient verified that all of the associations were similar. As seen, the robustness of the final meditational model was supported by these results.

5. DISCUSSION AND IMPLICATIONS

The purpose of the present study was to explore the mediating influence of self-efficacy on the relationships between mindfulness, job performance, and career satisfaction. It was found that more mindful employees exhibited higher levels of job performance and career satisfaction. Specifically, it was hypothesized that these relationships were partially mediated by employees' self-efficacy perceptions. The present study supported the hypothesized relationships such that mindfulness and job performance and career satisfaction linkages were partially mediated by self-efficacy in the organizations within the Turkish context.

The present study builds numerous notable theoretical contributions. The study contributes to the emerging research field that examines the effect of mindfulness in work settings in general (Reb & Atkins, 2015) and the impact of mindfulness on self-efficacy, job performance, and career satisfaction specifically. In the study, correlational

results displayed that mindfulness was positively related to employees' self-efficacy levels, job performance assessments, and career satisfaction scores. These findings are in line with the previous research confirming the positive relationships between mindfulness and self-efficacy (Luberto et al. 2011; Soysa & Wilcomb, 2015), job performance (Bajaba et al. 2021; Dane & Brummel 2014), and career satisfaction (Butcher, 2020; McAbee et al., 2015). Mindful individuals have a greater sense of self-control and self-regulation which in turn increase their self-efficacy levels (Luberto et al., 2011). Moreover, mindful people have more attention to feelings and experience lower distraction (Feldman et al., 2007). Thus, mindfulness enhances job performance by guarding in opposition to performance blunders and distractions (Herndon, 2008) and by increasing alertness and cognitive flexibility (Zeidan et al., 2010). Concerning career satisfaction, having a high level of mindfulness may cause employees to the accrual of important career resources (Hülshager et al., 2013) that can be evaluated as psychological assets which can generate additional outcomes (Voydanoff, 2005) that might be related to the employees' career satisfaction.

Additionally, the positive relationships between self-efficacy and job performance and career satisfaction are consistent with the previous research suggesting a positive correlation among these variables (Lunenborg, 2011; Abele & Spurk, 2009). In this sense, the present study contributes to the social cognitive theory (Bandura, 1986), which signifies that self-efficacy beliefs enhance one's motivation and have a positive influence on conscious practices and outcomes such as job performance (Carter et al., 2018) and career satisfaction (Ngo & Hui, 2018).

The most critical outcome of this research is that self-efficacy acted as a mediator of the relationships between mindfulness and job performance and career satisfaction. Study findings demonstrate a framework indicating that mindful employees are more likely to experience high levels of self-efficacy, which in turn increase their job performance and career satisfaction levels. With this framework, the current study contributes to the COR, which suggests people show every effort to reach their goals and protect their desires and interests (Hobfoll, 2001). One of the mechanisms that can be used to achieve this objective is the

accrual of the resources that may cause positive emotional attitudes and states such as mindfulness (Zivnuska et al., 2016). It is believed that mindfulness acts as a tool that results in positive emotional states which enhances employees' self-efficacy perceptions. In turn, these employees may display increased job performance and experience enhanced career satisfaction. Although some previous studies have examined the relationship between mindfulness and job performance and career satisfaction (Bajaba et al., 2021; Dane & Brummel, 2014), no study up to date has examined self-efficacy as a mediator among these variables. The multi-group analysis results demonstrated that there were no significant gender differences.

Finally, even if the present study didn't aim for a cultural perspective, it contributed to the emerging literature about work and organizations in Turkey. It adds to a relatively small body of research on mindfulness including samples beyond Europe and the USA (Reb et al., 2017), thus contributing to the understanding of the generalizability of mindfulness findings across diverse cultures.

The study has also several practical implications for managers and organizations in understanding the factors that affect employees' job performance and career satisfaction. It is suggested that organizations can enhance employee job performance, as well as increase career satisfaction, by finding ways to raise self-efficacy. The study draws attention to mindfulness as a crucial path toward increasing self-efficacy of employees. In this sense, the present study alludes to the importance of helping employees develop their mindfulness levels. Employees' mindfulness levels can be increased by training and practices. Research has provided evidence on mindfulness-related training programs like MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) for increasing individuals' mindfulness scores (Bohecker, & Doughty Horn, 2016; Johnson et al., 2020). Employees tend to alter their emotional and cognitive aspects positively when they have mindfulness training programs. Mindfulness practices became appropriate and widespread because of the positive mind and brain effects on both physical and psychological health (Beach et al., 2013; Brown et al., 2007). Experiencing positive emotion self-regulation, being self-aware, motivation and self-efficacy are some of the outcomes of mindfulness training programs at the individual level. Furthermore, job productivity, work-related mental health, job performance, and career satisfaction can be considered as some of the job-related outcomes of such interventions (Bajaba et al., 2021; Johnson et al., 2020; Ostafin & Kassman, 2012). Organizations can also search for other ways to increase employee mindfulness in

addition to the training programs. For instance, employee mindfulness was determined lower when the assigned tasks were routine and organizational constraints were a lot (Reb et al., 2015). Hence, organizations could lessen the constraints and assign less routine tasks thereby giving support to strengthen employee mindfulness.

This study has also some limitations, which may take attention for future research. First of all, the study used cross-sectional data which makes it hard to illustrate any causal associations between the variables. In the future, longitudinal research can be conducted while examining the mediation model. Second, only one mediating variable was used in the current study. The theory concerning the relationships between employee mindfulness and job performance and career satisfaction can be further developed by analyzing and confirming other mediators. Third, self-report measures were used in the data collection. In future research, multiple assessment methods such as manager and peer reports might be utilized for strengthening the validity of the study findings.

Apart from the stated limitations, the present study is the initial effort in examining self-efficacy as a mediator between mindfulness and job performance and career satisfaction concerning employees in the Turkish companies. Collecting data from Turkish employees' sample may also offer significant proof validity for mindfulness as the predictor of self-efficacy, job performance, and career satisfaction.

ETHICS DECLARATIONS

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

Conflict of interest: The author declares that she has 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. Ethics Committee Approval was obtained for this research from the Bilkent University Research Ethics Committee with the date of April, 1 and the decision number 2022_04_01_02.

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

REFERENCES

- Abele, A.E. & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62. doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005
- Andrews, M.C., Kacmar, K.M. & Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 19(5), 494-507. doi.org/10.1108/CDI-02-2014-0018
- Aydogmus, C. (2019). Millennial knowledge workers: The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and subjective career success. *Career Development International*, 24(4), 297-314. doi.org/10.1108/CDI-06-2018-0165
- Baer R.A., Smith G.T., Hopkins J, Krietemeyer J. & Toney L (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45. doi.org/10.1177%2F1073191105283504
- Bajaba, S., Fuller, B., Marler, L. & Bajaba, A. (2021). Does mindfulness enhance the beneficial outcomes that accrue to employees with proactive personalities? *Current Psychology*, 40(2), 475-484. doi.org/10.1007/s12144-018-9995-3
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 164-180. doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44. doi.org/10.1177/0149206311410606
- Bandura, A. & Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-100. psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.1.87
- Bayır, B., & Aylaz, R. (2021). The effect of mindfulness-based education given to individuals with substance-use disorder according to self-efficacy theory on self-efficacy perception. *Applied Nursing Research*, 57, 1-8. doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151354
- Beach, M.C., Roter, D., Korhuis, P.T., Epstein, R.M., Sharp, V., Ratanawongsa, N., Cohn, J., Eggly, S., Sankar, A., Moore, R.D. & Saha, S. (2013). A multicenter study of physician mindfulness and health care quality. *The Annals of Family Medicine*, 11, 421-428. doi.org/10.1370/afm.1507
- Bohecker, L. & Doughty Horn, E.A. (2016). Increasing students' empathy and counseling self-efficacy through a mindfulness experiential small group. *The Journal for Specialists in Group Work*, 41(4), 312-333. doi.org/10.1080/01933922.2016.1232322
- Brewer, J. (2019). Mindfulness training for addictions: has neuroscience revealed a brain hack by which awareness subverts the addictive process? *Current Opinion in Psychology*, 28, 198-203. doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.01.014
- Brown, K.W. & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848. doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822
- Brown, K.W., Ryan, R.M. & Creswell, J.D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237. doi.org/10.1080/10478400701598298
- Butcher, L. (2020). When Mindfulness Equals Career Satisfaction. *Neurology Today*, 20(6), 24-26.
- Carter, W.R., Nesbit, P.L., Badham, R.J., Parker, S.K. & Sung, L.K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483-2502. doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096
- Catak, P.D. (2012). The Turkish version of mindful attention awareness scale: preliminary findings. *Mindfulness*, 3(1), 1-9. doi.org/10.1007/s12671-011-0072-3
- Chan, S.H., Yu, C.K.C., & Li, A.W. (2021). Impact of mindfulness-based cognitive therapy on counseling self-efficacy: A randomized controlled crossover trial. *Patient Education and Counseling*, 104(2), 360-368. doi.org/10.1016/j.pec.2020.07.022
- Charoensukmongkol, P. (2014). Benefits of mindfulness meditation on emotional intelligence, general self-efficacy, and perceived stress: Evidence from Thailand. *Journal of Spirituality in Mental Health*, 16(3), 171-192. doi.org/10.1080/19349637.2014.925364
- Chmielewski, J. (2021). Mindfulness in healthcare professionals and medical education. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(1), 1-14. doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01542

- Chughtai, A.A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.
- Colakoglu, S.N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47-59. doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.011
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997-1018. doi.org/10.1177%2F0149206310367948
- Dane, E. & Brummel, B.J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105–128. doi.org/10.1177%2F0018726713487753
- Falkenström, F. (2010). Studying mindfulness in experienced meditators: A quasi experimental approach. *Personality and Individual Differences*, 48(3), 305–310. doi.org/10.1016/j.paid.2009.10.022
- Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J. & Laurenceau, J.P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29(3), 177-190.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. doi.org/10.5465/256352
- Gundlach, M.J., Martinko, M.J. & Douglas, S.C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 229–246. doi.org/10.1108/eb028974
- Halbesleben, J.R.B. & Bowler, W.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106. psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.1.93
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16. /doi.org/10.5465/ame.1996.3145315
- Herndon F. (2008). Testing mindfulness with perceptual and cognitive factors: External vs. internal encoding, and the cognitive failures questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 32–41. doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.002
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370. doi.org/10.1111/1464-0597.00062
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi.org/10.1080/10705519909540118
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J., Feinholdt, A. & Lang, J.W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 1-16. psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031313
- Jimmieson, N.L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: The moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14(3), 262–280. doi.org/10.1080/02678370010015343
- Johnson, K.R., Park, S. & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341-354. doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T.A., Bono, J. E., Illies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780. doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York, NY: Delacorte Press.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. psycnet.apa.org/doi/10.1093/clipsy.bpg016
- Kanter, R. M. (2006). *Confidence: How winning and losing streaks begin and end*. New York, NY: Crown Publishing
- Kaya, B. & Karatepe, O.M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2075-2095. doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438

- Kiken L.G. & Shook N.J. (2011). Looking up: Mindfulness increases positive judgments and reduces negativity bias. *Social Psychological and Personality Science*, 2(4), 425–431. doi.org/10.1177%2F1948550610396585
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. ed). New York, NY: Guilford Press.
- Kong, F., Wang, X. & Zhao, J. (2014). Dispositional mindfulness and life satisfaction: The role of core self-evaluations. *Personality and Individual Differences*, 56, 165–169. doi.org/10.1016/j.paid.2013.09.002
- Lau M.A., Bishop S.R., Segal Z.V., Buis T., Anderson N.D., Carlson L., Shapiro S. & Carmody J. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445–1467. doi.org/10.1002/jclp.20326
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G. & Widaman, K.F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151–173. doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- Little, T.D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one? *Psychological Methods*. 18(3), 285–300. doi.org/10.1037%2Fa0033266
- Lo, H.H.M. (2021). Quality of life among adolescents in Hong Kong: General and gender-specific effects of self-efficacy and mindfulness. *Applied Research in Quality of Life*, 16(6), 2311–2334. doi.org/10.1007/s11482-021-09914-w
- Lounsbury, J.W., Loveland, J.M., Sundstrom, E.D., Gibson, L.W., Drost, A.W. & Hamrick, F.L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 287–307. doi.org/10.1177%2F1069072703254501
- Luberto, C.M., Cotton, S., McLeish, A.C., Mingione, C. J. & O'Bryan, E. M. (2014). Mindfulness skills and emotion regulation: The mediating role of coping self-efficacy. *Mindfulness*, 5(4), 373–380. doi.org/10.1007/s12671-012-0190-6
- Luberto, C.M., McLeish, A.C., Zvolensky, M.J. & Baer, R.A. (2011). Mindfulness skills and anxiety-related cognitive processes among young adult daily smokers: a pilot test. *Mindfulness*, 2, 129–136. doi.org/10.1007/s12671-011-0052-7
- Lunenburg, F.C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1–6.
- Luszczynska, A., Scholz, U. & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439–457. https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457
- McAbee, J. H., Ragel, B.T., McCartney, S., Jones, G.M., Michael, L.M., DeCuyper, M., ... & Klimo, P. (2015). Factors associated with career satisfaction and burnout among US neurosurgeons: results of a nationwide survey. *Journal of Neurosurgery*, 123(1), 161–173. doi.org/10.3171/2014.12.JNS141348
- McCann, K.M. & Davis, M. (2018). Mindfulness and Self-Efficacy in an Online Doctoral Program. *Journal of Instructional Research*, 7, 33–39.
- Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C. & Allen, J.W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30, 79–98. doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842
- Moore, A. & Malinowski, P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and Cognition*, 18(1), 176–186. doi.org/10.1016/j.concog.2008.12.008
- Nasurdin, A.M., Ramayah, T. & Chee, B.Y. (2009). The impacts of structure, climate and self-efficacy on stress: A Malaysian survey. *Asian Academy of Management Journal*, 14(1), 59–79.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- Ngo, H.Y. & Hui, L. (2018). Individual orientations and career satisfaction: The mediating roles of work engagement and self-efficacy. *Journal of Career Development*, 45(5), 425–439. doi.org/10.1177%2F0894845317706759
- Nydahl, O. (2008). *The way things are*. UK: O Books.
- Ostafin B.D. & Kassman K.T. (2012). Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *Consciousness and Cognition*, 21(2), 1031–1036. doi.org/10.1016/j.concog.2012.02.014
- Phan, H.P., Ngu, B.H., Chen, S.C., Wu, L., Shi, S.Y., Lin, R.Y., Shih, J.H., & Wang, H.W. (2020). Advancing the study of positive psychology: the use of a multifaceted structure of mindfulness for development. *Frontiers in Psychology*, 11(1602), 1–19. doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01602
- Pintado, S. (2019). Changes in body awareness and self-compassion in clinical psychology trainees through a mindfulness program. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 34, 229–234. doi.org/10.1016/j.ctcp.2018.12.010

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1, 107 – 142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Reb, J. & Atkins, P.W.B. (Eds.). (2015). *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Reb, J., Narayanan, J. & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36–45. doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z
- Reb, J., Narayanan, J. Chaturvedi, S. & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, 8(3), 707-716. doi.org/10.1007/s12671-016-0648-z
- Reb, J., Narayanan, J. & Ho, Z.W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6, 111–122. doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4
- Schiaffino, K.M. & Revenson, T.A. (1992). The role of perceived self-efficacy, perceived control, and causal attributions in adaptation to rheumatoid arthritis: distinguishing mediator from moderator effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 709–718. doi.org/10.1177/0146167292186007
- Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 152–171. doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. Measures in health psychology: A user's portfolio. *Causal and Control Beliefs*, 1(1), 35–37.
- Seibert, S.E. & Kraimer, M.L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1–21. doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
- Sharma, P.K., & Kumra, R. (2022). Relationship between mindfulness, depression, anxiety and stress: Mediating role of self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 186(111363), 1–6. doi.org/10.1016/j.paid.2021.111363
- Soysa, C.K. & Wilcomb, C.J. (2015). Mindfulness, self-compassion, self-efficacy, and gender as predictors of depression, anxiety, stress, and well-being. *Mindfulness*, 6(2), 217–226. doi.org/10.1007/s12671-013-0247-1
- Tabatabaei, S., Jashani, N., Mataji, M., & Afsar, N.A. (2013). Enhancing staff health and job performance through emotional intelligence and self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1666-1672. [10.1016/j.sbspro.2013.07.011](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.011)
- Tan, J., Yang, W., Ma, H. & Yu, Y. (2016). Adolescents' core self-evaluations as mediators of the effect of mindfulness on life satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(7), 1115–1122. doi.org/10.2224/sbp.2016.44.7.1115
- Ünüvar, T.H. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation. Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836. doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x
- Weare, K. (2019). Mindfulness and contemplative approaches in education. *Current Opinion in Psychology*, 28, 321-326. doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.001
- Yeşilay, A., Schwarzer, R. & Jerusalem M. (1996). *Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi*. Retrieved from <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>
- You, S., & Yoo, J. (2021). Relations among socially prescribed perfectionism, career stress, mental health, and mindfulness in Korean college students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 1–8. doi.org/10.3390/ijerph182212248
- Zeidan F, Johnson S.K, Diamond B.J., David Z. & Goolkasian P. (2010). Mindfulness meditation improves cognitive functioning: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition* 19(2), 597–605. doi.org/10.1016/j.concog.2010.03.014
- Zivnуска, S., Kacmar, K.M., Ferguson, M. & Carlson, D.S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21(2), 106-124. doi.org/10.1108/CDI-06-2015-0086



Araştırma Makalesi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kurumsal İtibarın Aracılık Etkisi

Mediating Effect of Corporate Reputation on The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment

Aliye Gündoğdu^a, Harun Şeşen^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kurumsal Sosyal Sorumluluk,
Kurumsal İtibar,
Örgütsel Bağlılık

Tarihler :
Geliş 10 Mayıs 2022
Düzeltilme Geliş
10 Haziran 2022
Kabul 10 Haziran 2022

ÖZ

Güçlü bir itibar zorlu rekabet ortamında firmalara avantaj sağlamakta ve sürdürülebilir başarıyı yakalamasına katkıda bulunmaktadır. Sosyal ve çevresel duyarlılık içeren faaliyetlerle ilgili olarak yayılan sinyaller, firmanın itibarını güçlendirmektedir. İtibarı artıran bir diğer unsur ise örgüte bağlı çalışanlardır. Bundan hareketle araştırmamızın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk-örgütsel bağlılık ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık rolünün araştırılmasıdır. Veriler, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren özel sermayeli bir bankanın 162 çalışanından oluşan bir örneklemeden elde edilmiştir. Geliştirilen hipotezler, AMOS yazılımı ile bir yapısal eşitlik modeli çalıştırılarak test edilmiştir. Bulgular, bankanın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin sinyallerle, itibarının ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilendiğini ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kurumsal itibarın aracılık ettiğini göstermektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk algısı paydaş teorisi kapsamında çalışanların perspektifinden değerlendirilmeye ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile bu ilişkide kurumsal itibarın arabuluculuk etkisinin sinyal teorisinden yararlanılarak anlaşılması yönleri ile literatüre katkı sağlamaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Corporate Social Responsibility,
Corporate Reputation,
Organizational Commitment

Article history:
Received 10 May 2022
Received in Revised Form
10 June 2022
Accepted
10 June 2022

ABSTRACT

A strong reputation gives companies an advantage in a challenging competitive environment and contributes to sustainable success. The signals emitted about activities involving social and environmental awareness strengthen the company's reputation. Another factor that increases the reputation is the employees affiliated with the organization. Based on this, this research aims to investigate the mediating role of corporate reputation in the relationship between corporate social responsibility and organizational commitment. The data were obtained from 162 employees of a privately-owned bank operating in the Turkish Republic of Northern Cyprus. Developed hypotheses were tested by running a structural equation model with AMOS software. The findings show that the bank's reputation and organizational commitment of its employees are positively affected by the signals related to corporate social responsibility activities. The relationship between corporate social responsibility and organizational commitment is mediated by corporate reputation. It contributes to the literature by evaluating the perception of corporate social responsibility from employees' perspective within the scope of stakeholder theory and understanding the relationship between corporate social responsibility - organizational commitment and the mediation effect of corporate reputation in this relationship by using signal theory.

^a Bilim Uzmanı, Lefke Avrupa Üniversitesi, E-mail: gundogdualiye@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3609-2077.

^b Sorumlu Yazar, Prof. Dr., Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Haspolat, KKTC, E-mail: hsesen@ciu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7068-2487.

1. GİRİŞ

Hayırseverlik, gönüllülük, çevre bilinci ve etik uygulamaları içeren ve şirketlerin genel olarak topluma yönelik uygulamalarını oluşturan faaliyetler, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) olarak adlandırılmaktadır (Freeman & Dmytriyeve, 2017). Küresel boyutta sosyal ve çevresel zorluklar yaşanmasına neden olan Covid-19 salgını firmaları daha gerçekçi ve daha özgün kurumsal sosyal sorumluluğa zorlamaktadır (He & Harris, 2020). Diğer yandan teknolojinin ve buna bağlı olarak bilişim teknolojilerinin gelişmesinin etkisi ile ülkeler arasındaki sınırlar önemsiz hale gelmiştir. Dolayısı ile firmalar hem buldukları yerdeki pazarı korumak zorunda kalmakta, hem de daha uzak yerlerdeki pazarlarda rekabet etme potansiyelini elde etmiş bulunmaktadırlar (Dell'Atti & Trotta, 2016). Firmaların rekabet avantajını güçlendirebilmesi için, içinde bulunduğu pazara girişi engellemesi, sahip olduğu müşteriyi elinde tutmayı teşvik etmesi gerekmektedir. Bunu başarılmasında ise maddi olmayan varlıkları büyük önem arz etmektedir (Adeosun & Ganiyu, 2013).

Bilançoda bir varlık olarak görülmeyen, ancak yatırımcıların, tedarikçilerin ve diğer tüm paydaşların güvenini kazanmaya yardımcı olan ve personel alımına etki eden kurumsal itibar, şirketlerin öncelik vermesi gereken stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir (Adeosun & Ganiyu, 2013). Kurumsal itibar hem iş hem de akademi dünyasının gündeminde yer almaktadır. Başarı ile başarısızlık arasındaki farkı yaratmakta, müşterilerin, rakip firmanın ürün ve hizmetleri yerine firmanın ürün ve hizmetlerini seçmelerine olanak sağlamaktadır (Adeosun & Ganiyu, 2013). Özellikle internet erişimine bağlı olarak dijitalleşmeye yönelik genel bir eğilimin olması ve toplumun daha aktif ve daha eleştirel bir yapıya dönüşmesiyle, firmalar nezdinde itibar konusunun önemi artmış bulunmaktadır (Wiedmann, 2017).

Firmaların buldukları sektör ve sergilemiş olduğu sosyal performans türleri, itibarları üzerinde farklı şekilde etkili olmaktadır. Paydaşların gözünde firmanın faaliyetlerinin itibarı üzerindeki etkisinin olumlu veya olumsuz olması, çevresel kaygılarla uyuyup uyuyamadığı ile değerlendirilmektedir. Sergilemiş oldukları sosyal sorumluluk faaliyetleri de firmaların piyasa değerini etkilemektedir (Brammer & Pavelin, 2006).

İtibar, işletme araştırmaları için önemli olsa da özellikle geçmişte yaşanan mali krizler nedeni ile bankacılık sektörü için daha önemli bir hale gelmiştir. Zira sektör, finansal yatırım eğilimini,

finansal sistemin istikrarını ve makroekonomik dengeleri etkilemektedir. Bankacılık sektöründe oluşan itibar kaybı tüm finansal sisteme zarar vermekte, halkın güvenini sarsmak suretiyle panik yaşanmasına neden olmaktadır (Dell'Atti & Trotta, 2016). Bu zorlu koşullar göz önünde bulundurulduğunda, rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi ancak çok güçlü bir itibar ile mümkün olmaktadır. Böyle bir itibarın yaratılabilmesi ve geliştirilebilmesi, paydaşların, özellikle en yakın paydaş konumunda olan çalışanların üzerinde olumlu bir etki yaratmak ve güvenini kazanmak ile mümkün hale gelmektedir.

Bir kurumun örgütsel amacına ve belirlediği hedefe ulaşmasında en büyük destekçisinin en yakın paydaşı olan insan kaynakları olduğu (Bhatti, Bhatti, Akram, Hashim & Akram, 2016), şirketin performansının ise çalışanlarının güvenini kazandığı taktirde optimal olabildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şeffaf olarak uygulanması (Tangngisalu, Mappamiring, Andayani, Yusuf & Putra, 2020), doğru işler yapılması ve bunlar yapılırken paydaşlar tarafından gözlemlenebilmesi (Adeosun & Ganiyu, 2013), yani yürütülen faaliyetler hakkında olumlu sinyaller yayılması ve bu sinyallerin alıcılar tarafından fark edilebilir ve gözlemlenebilir olması kurumsal sosyal sorumluluk ve itibar açısından önem arz etmektedir (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011). Bu bağlamda, bu araştırma, sinyal teorisine dayandırılmak sureti ile bir kurumun sosyal ve çevresel duyarlılık faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Hem düşünce yapısı hem yaşam tarzında değişiklik yaratacağı düşünülen küresel boyutta bir salgının yaşandığı günümüzde (He & Harris, 2020) sosyal sorumluluk bilincinde meydana gelen hassasiyet göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırma iki önemli katkı sağlamaya çalışmaktadır. İlk olarak, araştırmanın veri kaynağı olarak çalışanların dikkate alınmış olması, ilgili yazına katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, firmanın en yakın paydaşı olduğundan, firmadan yayılan sinyalleri kısa sürede algılayıp değerlendirmek suretiyle geri bildirimde bulunacak ve firmanın faaliyetlerinin en önemli destekçisi olması özelliği sayesinde KSS faaliyetlerinin diğer paydaşlara iletilmesine yardımcı olacaktır. İkinci olarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık rolünün daha önce yeterince araştırılmamış olması ve ayrıca ülke ekonomilerinde önemli bir paya sahip bankacılık sektöründe hiç test edilmemiş olması da ilgili yazına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın içeriği Şu Őekildedir: Öncelikle kavramlarla ilgili literatürde yer alan diğer araŐtırmalara yer verilerek hipotezler geliŐtirilmekte ve buna bağlı olarak kavramsal model oluŐturulmaktadır. İkinci olarak, araştırmanın metodolojisi açıklanmaktadır. Üçüncü aşamada, kurgulanan model test edilmekte ve sonuçları sunulmaktadır. Son aşamada ise, elde edilen bulgular tartıŐılmakta, araştırmanın pratik ve teorik katkıları, sınırlılıkları ve sonraki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık

“Sosyal Sorumluluk”, alıŐanlara, müŐterilere, çevreye ve yasal konulara yönelik (Nguyen & Tu, 2020), gönüllü olarak yerine getirilen çok çeşitli ekonomik ve yasal faaliyetlerden oluşmaktadır (Carroll, 1979). Gün geçtikçe daha popüler bir hale gelmekte; sürdürülebilir kalkınma ve işletmelerin temel değerleri ile iliŐkilendirilmek suretiyle hem işletmeler hem de toplum için ortak bir değer yaratılmaya çalıŐılmaktadır (Nguyen & Tu, 2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı veya kavram ile ilgili anlayıŐ, tarih boyunca evrim geçirmiŐtir. Kurumsal davranıŐa ilişkin sosyal beklentiler deđiŐmiŐ, buna bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramı da deđiŐmiŐtir.

Kavramsal olarak oluşturulan dört bölümlü piramide göre kurumsal sosyal sorumluluk, tümünün de aynı anda yerine getirilmesi gereken, “Ekonomik”, “Yasal”, “Etik” ve “Hayırsever” (Carroll, 1991) Şeklinde isimlendirilen dört kategoriden oluşmaktadır. Tarih boyunca organizasyonlarda birinci güdü, ekonomik sorumluluk kapsamında değerlendirilen kâr elde etmek olmuş ve temel görev, tüketicilerin ihtiyaı olan mal ve hizmet üretmek sureti ile kâr elde etmeye yođunlaŐılmıŐtır. Ekonomik misyonlarını yerine getirirken firmaların uymakla yükümlü oldukları yasalar ve yönetmelikler ise onların yasal sorumlulukları olarak adlandırılmıŐtır. Tüketiciler, alıŐanlar, hissedarlar ve toplumdaki oluşan paydaşların ahlaki haklarına saygı duyma, bu hakları adil olarak korumaya yönelik sorumlulukları ise etik sorumluluk olarak değerlendirilmiştir. Piramidin en üstünde yer alan kavram ise, iş dünyasının, topluma finansal olarak katkı sağlamasının yanı sıra insan kaynakları ile katkıda bulunması ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi Şeklinde yerine getirebileceği ve iyi bir kurumsal vatandaŐ olması beklentisini karŐılayan hayırseverlik sorumluluğu olarak nitelendirilmiŐtir (Carroll, 1991). Yapılan araştırmalar, kamunun

gözünde de işletmelerin, sadece kâr sağlamak amacıyla değil, aynı zamanda sorumlu vatandaŐlar olmalarını beklendiğini (Tai & Chuang, 2014) göstermektedir.

Paydaş teorisine göre sorumluluk çok yönlüdür. Şirket, çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, finansörlerine ve topluluklara karşı sorumludur. Tüm paydaşlar için değer yaratmalıdır. Ancak bazı kilit paydaşları ayırmak, sosyal konularla ilgilenmek, toplum sağlığının, evre koŐullarının iyileştirilmesi hizmetleri gibi kurumsal sosyal sorumluluk alanında iyilik yapmak, değer yaratmak kadar önemlidir. Buna mukabil, topluluklara yapılacak yardımların bir ödeme aracı olarak görülmemesi, yanlış davranışları örtmek için kullanılmaması önemlidir (Freeman & Dmytriiev, 2017). KSS politikalarının programlanması ve uygulanması sürecinin temel iş faaliyetlerini destekleyici olması, firmanın misyonunun geekleŐtirilmesindeki etkinliğine katkıda bulunularak, fayda sağlayacaktır (Burke & Logsdon, 1996). Böylece KSS aynı zamanda, tüm tedarikçilerin, yatırımcıların ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak kurumsal başarı için uzun vadeli sürdürülebilirlik yaratabilecektir (Tai & Chuang, 2014).

Günümüzde, içinde bulunduğumuz Covid-19 salgını sürecinde KSS faaliyetleri geçmiŐe göre daha da önemli bir boyut kazanmış bulunmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında; insanların, iŐletmelerden sosyal beklentilerinin artacağı, firmaların ve işletmelerin ise uzun süre hayatta kalabilmeleri ve kalkınmaları için destek ve kârlılık arasında çeşitli paydaŐlarıyla birlikte hassas bir denge kurmaları gerekeceği görülmektedir. İŞletmelerin daha güçlü KSS taahhütleri, daha etkili KSS stratejileri ve daha verimli uygulamalar geliŐtirmeleri gerekecektir (He & Harris, 2020). Bu noktada, KSS faaliyetlerinin, politikalarının ve uygulamalarının tüm paydaşlara yönelik olarak etkin bir Şekilde geekleŐtirilebilmesi (Asrar-ul-Haq, Kuchinke, & Iqbal, 2017) için kendini adanmıŐ çalışanlara olan ihtiyaç (Bouraoui, Bensemmane, & Ohana, 2020) daha büyük bir önemle gündeme gelmekte ve kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık, ađdaŐ yönetim sistemine sahip tüm dünya iŐletmelerinin yönetim faaliyetleri arasında önemli ve vazgeçilemez bir içerik olarak yer almaktadır (Nguyen vd., 2020).

“Örgütsel bağlılık”, çeşitli Őekillerde kavramsallaŐtırılmıŐ ve ölçülmüŐtür (Allen & Meyer, 1990). ÇalıŐtıđı kuruluşun değerlerine ve hedeflerine inanma ve kabul etme; kuruluş adına çaba sarf etmeye büyük ölçüde istekli olma; organizasyonda kalmaya yönelik güçlü bir istek duyma (Mowday, Steers, & Porter, 1979) Şeklinde

tanımlandığı gibi; bir çalışanın organizasyonda kalma arzusu ve niyeti (Steers, 1977), bulunduğu örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi, organizasyon adına önemli bir mücadele vermeye hazır olması (Bhatti vd., 2016) şeklinde de tanımlanmaktadır. Literatüre göre, işten ayrılma olasılığı en düşük olan çalışanlar, bağlılığı en güçlü olan çalışanlardır.

Meyer ve Allen (1987) tarafından geliştirilen modelde, bağlılığın boyutları “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istediği için, devam bağlılığı olanlar ihtiyaçları olduğu için, normatif bağlılığa sahip olanlar ise gereklilik hissettikleri için kuruluştaki kahlılar (Allen & Meyer, 1990). Örgüte bağlı olan çalışanlar, sadece örgütte kalma arzusunda değil, aynı zamanda bağlı olduğu kurumun başarılı olması için de çalışmak (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989) eğilimindedirler. Bu açıdan bakıldığında, çalışan bağlılığının da organizasyonun işleyişi üzerinde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Finegan, 2000).

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım faktörler olduğunu ve bireyin kendi kişisel özellikleri, yaptıkları işin özellikleri ve iş deneyimlerinin (Steers, 1977) yanı sıra, yönetimin etkileme kapasitesinin (Angle & Perry, 1983) de çalışan bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer aldığını göstermektedir. Organizasyonun belirli durumlara verdiği tepkilerin, bireylerin kendi bakış açısından değerlendirildiği düşünüldüğünde, örgüt ile çalışan arasındaki uyumun önemli olduğu görülmekte (Finegan, 2000), sosyal, toplumsal ve çevresel olaylara karşı göstereceği hassasiyete yönelik sinyallerin çalışanları üzerinde olumlu bir etki yaratacağı anlaşılmaktadır.

Literatüre göre de iç müşteri olarak kabul edilen yetenekli çalışanların motivasyonu (Asrar-ul-Haq vd., 2017), bağlı oldukları kuruluşun KSS girişimlerine ilişkin algıları (Bouraoui, Bensemmane, Ohana & Russo, 2019), başarıyı sağlamada önem kazanmakta, KSS faaliyetleri, işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin güçlendirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır (Nguyen & Tu, 2020). İçinde bulunduğumuz Covid-19 salgını ise, çalışanların bağlı oldukları işyerleri hakkındaki algılarını değiştirmektedir. Bir yandan organizasyona yönelik gereksinim güçlenirken, diğer yandan sosyal açıdan sorumlu bir organizasyonda çalışmak daha fazla anlamlı bir hal almaktadır (Bouraoui vd., 2020).

Araştırmamızda dayanak olarak kullandığımız ve yönetim literatüründe önemli bir yer tutan sinyal teorisine göre firmalar, faaliyetleri hakkında

bilinmesi gerekenler hususunda medya veya diğer monitörler aracılığı ile birtakım sinyaller yaymakta, paydaşlar ise yayılan bu sinyalleri yorumlamak sureti ile firmaların değerini ölçmektedirler (Fombrun ve Shanley, 1990). Teoride yer alan bu etkileşim sürecinde, kişi veya kuruluşlardan oluşan gönderici ve alıcı konumunda iki taraf bulunmaktadır. Bir taraf davranışları ile diğer tarafı bilgilendirirken, diğer taraf bu bilgiyi yorumlamaktadır (Connelly vd., 2011). Kurumlar, gerçekleştirmiş oldukları KSS faaliyetleri ile sinyal yaymakta, çalışanların bu sinyalleri algılayıp yorumlamalarına olanak sağlamaktadır. Sinyallerin olumlu yönde çalışana ulaşması ve çalışanlar tarafından olumlu yönde algılanması halinde ise örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir. Buna dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.2. Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık

İtibar terimi, muhakeme veya değerlendirme anlamına gelmekte, farkındalık veya varlık olarak da ifade edilebilmektedir (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006). Borsaya kayıtlı bir firmanın piyasa fiyatı ile defter değeri arasındaki farkı, maddi olmayan varlığı, entelektüel sermayesidir (Zabala vd., 2005). Gözlemcilerin, zaman içerisinde, mali, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmelerine dayanan yargılarından oluşmaktadır (Barnett vd., 2006). Satın alınacak ürünün seçimine, tasarrufların değerlendirileceği yere, iş teklifinin kabul edilmesine, aynı kalitede olsa dahi daha yüksek fiyatı ödemek suretiyle bir hizmetin satın alma kararının verilmesine etki etmektedir (Fombrun, 1996).

İyi bir itibar, güvenilirliği artırmak suretiyle, beklentinin karşılanacağına dair emin olma hissi yaratmaktadır (Fombrun, 1996). Müşterileri, yatırımcıları ve çalışanları çekebilme ve tutabilmektedir (Alsop, 2004). Diğer taraftan, çekicilik özellikleri sayesinde ürün ve hizmetlerini daha yüksek bir fiyat ile ücretlendirme avantajı yaratması ile firmalara, yenilikçi programlar uygulama gibi seçenekleri genişletmesi açısından da firma yöneticilerine katkı sağlamaktadır (Fombrun, 1996). Şirkete karşı ortaya çıkan skandalları veya piyasada meydana gelen doğal krizleri aşmasına yardımcı olmaktadır. Kaybedilmiş veya zarar görmüş bir itibar ise şirketi yaralayabilmekte, boycotlara neden olabilmekte veya yeni sermayeyi elinden alabilmektedir (Alsop, 2004).

Firmaların, kurumsal itibarıyla birlikte, sürdürülebilir rekabet avantajını oluşturan en

önemli ikinci soyut kaynağı da en yakın paydaşı, çalışanlarıdır. Çalışanlar, çabaları, bağlılıkları ve benzersiz yetenekleri ile itibarı yönetmede firma için anahtar rolü oynayan kalıcı varlıklardır. Sadece itibarın yaratılmasında değil, azalması veya kaybedilmesinin önlenmesi açısından da önem arz ederler (Cravens & Oliver, 2006). Diğer yandan, firmaların iyi bir itibarının olması, çalışanlarının daha yüksek düzeyde bağlılığının oluşmasını sağlamaktadır (Shirin & Kleyn, 2017). Bireylerin, becerilerini etkili bir şekilde kullanabildiği, güvenilir olduğunu bildiği firmada, bağlılığı artmakta, kuruluş güvenli olmadığında veya çalışanlarına anlamlı görevler sağlayamadığında bağlılık seviyesi zayıflamaktadır (Steers, 1977).

Sinyal teorisinde de açıklandığı gibi, Fombrun ve Shanley (1990), paydaşların, medyadan ve diğer kaynaklardan gelen sinyalleri yorumlayarak şirketin değerini ölçtüğünü, istikrarlı ve olumlu davranışlar sergilenmesi halinde olumlu etki yaratılabileceğini, bu nedenle şirketlerin faaliyetleri hakkında sinyaller göndererek paydaşlarını bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Shirin ve Kleyn, (2017), kurumsal itibar algısının, çalışanların örgütsel bağlılığının itici gücü olduğunu, Cravens ve Oliver (2006), çalışanların, kurumun itibarının yönetilmesindeki kilit rolünün farkına vardığı ve bunu anladığı taktirde, bağlı olduğu kurumun itibarının kaybına vereceği zarar hususunda daha duyarlı hale geldiğini belirtmektedirler. Çalışanlar, böylelikle olumlu itibar yaratmaya yardımcı olan eylemlere devam etmekle, hem kendilerini hem şirketi tehlikeye atacak zorluklara karşı tetikte olduklarını (Cravens & Oliver, 2006) göstermektedirler. İlgili yazın göz önünde bulundurularak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü

Bir işletmenin değerini temsil eden maddi varlıkları üzerinde en büyük etkiye sahip soyut varlığı olan kurumsal itibar (Ramos & Casado-Molina, 2021), firmaları büyük ölçüde farklılaştırmakta, olumlu yönde oluşturulup geliştirildiği takdirde (González-Rodríguez, Martín-Samper, Koseoglu & Okumus, 2019), gelecekteki değerine kritik bir katkı sağlamaktadır (Ramos & Casado-Molina, 2021). Bilgilendirici bir sinyal olarak kabul edilen itibar, firmalara rekabet avantajı yaratmakta, yatırımcıları, müşterileri ve çalışanları çekmekte, kârlılığını artırmaktadır (Fombrun, 1996). Kaynak temelli bakış açısına göre bir firmanın kurumsal itibarı ile birlikte çalışanları da en değerli varlığıdır ve

rekabet avantajı elde etmesinde kuruma güçlü bir konum sağlamaktadır (Cravens & Oliver, 2006).

Günümüzde internetin yaygın olarak kullanılması ve medyanın etkisi, bir yandan şirketin sesini duyurmasını kolaylaştırmakta, diğer yandan itibarın oluşmasını ve yönetimini daha da zor hale getirmektedir. Neredeyse şirketler, yaptıkları ve söylediklerinden ziyade, başkalarının söz ve eylemlerinin nasıl algılandığı ve bunlara nasıl tepki verdiği ile tanımlanmaktadır. Gerçeğe dayalı olsun olmasın, algı, inanç ve önyargılar, kuruluşun kendi söylemleri ve eylemleri kadar önemli bir etki yaratmaktadır (Bunting & Lipski, 2001).

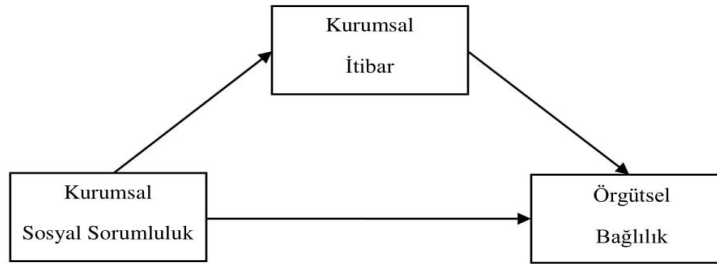
Yapılan araştırmalar, firmaların tek hedefinin kârlılık olmayıp (Singh & Misra, 2021) personel eğitimi, hayır işleri, etik yatırım (Adeosun & Ganiyu, 2013) gibi sosyal ve çevresel faaliyetlerin de hedefleri arasında olduğunu (Singh & Misra, 2021), paydaşların bu faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmaları halinde kuruma karşı duyulan güveninin arttığını ve kurumsal itibar algısının olumlu yönde etkilendiğini (Kim, 2019) göstermektedir. Bu nedenle firmalar, dışardan yayılan sinyalleri iyi gözlemlemeli, analiz etmeli ve kendi içinden de sosyal ve çevresel duyarlılık içeren olumlu sinyallerin yayılmasını sağlamalıdır.

Bir firmanın devamlılığını korumasının, pazarda iyi bir itibar oluşturmasının, amaç ve hedeflerine ulaşmasının, kuruluşa bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olması ile mümkün olabileceği (Bhatti vd., 2016) ve günümüzde yaşanan salgın sürecinin bir kriz dönemi olduğu düşünülürse, KSS faaliyetleri ile firma itibarı arasındaki ilişkilerin derinleştirilmesinin önemli olduğu, toplumun refahının artırılması ve toplum için olumlu faydalar yaratılması gerektiği (Dell'Atti, Trotta, Iannuzzi & Demaria, 2017) görülmektedir. Bununla birlikte, çevresel duyarlılık içeren faaliyetlerin, paydaşların gözündeki çevresel kaygılar ile uyduğu taktirde firmanın itibarını artırdığı, firmanın bulunduğu sektöre özgü özellikleri ile uyumlu olup olmadığı ile belirlendiği de göz önünde bulundurulmalıdır (Brammer & Pavelin, 2006).

Firmanın "KSS" girişimleri, toplumun, müşterilerin ve çalışanların refahı için yapılan yatırımlardır ve gelecekte de benzer davranışlar sergileneceğine dair çalışanlar üzerinde beklenti oluşturmaktadır. Beklentinin karşılanacağına olan inanç ise örgütsel güven ile mümkün olmaktadır (Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Flore, 2014). Şirketler, tüketicilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel olarak halkın saygısı ve güveni için uğraşmaktadır. Elde edilen bu saygı ve güven itibarı oluşturmaktadır. İtibar ise rekabetçi bir avantaj yaratarak, yatırımcıları firmaya, müşterileri

ürünlere, çalışanları ise işe çekmekte ve kârlılığı artırmaktadır. İtibar, aynı zamanda yatırımcıları, müşterileri ve çalışanları bilgilendiren bir sinyaldir (Fombrun, 1996). Firmanın kilit bileşeni ise güvenilirliğidir. Tüm paydaşları gibi çalışanları da bağlı olduğu firmanın güvenilir olmasını ister. Çalışanlar aynı zamanda bir topluluğun üyesi olduğundan firmanın sosyal ve çevresel sorumlulukları yerine getirmesini bekler. Kurumsal itibar bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin yaratmış olduğu gelecek umutlarının algısal bir temsilidir (Fombrun, 1996). Bu özelliklerini göz önünde bulundurduğumuzda; “paydaşlar, firmaların kendisinden, medyadan ve diğer kaynaklardan gelen sinyalleri yorumlayıp firmanın değerini ölçer” (Fombrun & Shanley, 1990) şeklinde ifade edilen sinyal kuramından hareketle KSS’un örgütsel bağlılığa etkisinde kurumsal itibarın aracılık rolü oynayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuş ve araştırmanın kavramsal modeli ise Şekil: 1’de gösterilmiştir.

Hipotez 3: Kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye, kurumsal itibar aracılık etmektedir.



Şekil 1: Kavramsal Model

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde faaliyet gösteren özel sermayeli bir bankanın toplam 255 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma kapsamında evrenin tamamı olan 255 çalışana anket formu verilmiş, 180 kişiden dönüş yapılmıştır (katılım oranı %72’dir). Katılımı artırmak ve çalışanlarda endişeyi azaltmak için kapalı zarfta anketler teslim edilmiş ve anketleri toplamak için tüm şubeler için özel olarak hazırlanan anket kutularına, kapalı zarfta bırakılması istenmiştir. Katılımcılar bankanın şube müdürü, gişe görevlisi, satış danışmanı ve müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan kişilerdir. Anketler Ekim - Aralık 2019 devresinde toplanmıştır. Geri

dönüş yapılan anketler incelendiğinde, hatalı ve eksik doldurulduğu farkedilen formlar elenmiş, sonuç olarak anketlerden 162 tanesinin kullanılmaya elverişli olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1’de gösterildiği gibi; 162 katılımcının %71,6’sı (116 kişi) kadın, %28,4’ü (46 kişi) erkek, %32,7’si (53 kişi) 18-30 yaş aralığında, %45,7’si (74 kişi) 31-40 yaş aralığında, %20,4’ü (33 kişi) 41-50 yaş aralığında, %0,6’sı (1 kişi) 51-60 yaş aralığında, %0,6’sı (1 kişi) 61 yaş ve üzeri kişilerden oluşmakta; %29,6’sı (48 kişi) 0-2 yıl, %11,7’si (19 kişi) 3-5 yıl, %35,8’i (58 kişi) 6-10 yıl, %13,0’ü (21 kişi) 11-15 yıl, %6,2’si (10 kişi) 16-20 yıl süre ile, %3,7’si ise (6 kişi) 21 yıl üzerinde bir süre çalışmış kişilerden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, diğer üç bölüm ise ölçekleri içermektedir. Tüm ölçek maddeleri 5’li Likert Ölçeği kullanılarak “1” (“kesinlikle katılmıyorum”) ile “5” (“kesinlikle katılıyorum”) arasında derecelendirilmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurumsal sosyal

sorumluluk algısını ölçmek için Martinez ve del Bosque (2013) tarafından geliştirilen paydaş bazlı sosyal sorumluluk ölçeği kullanılmıştır. “Müşteriler”, “Hissedarlar”, “İşgörenler”, “Toplum”, “Yasal ve Etik Meseleler” şeklindeki 5 boyut ve 22 sorudan oluşan ölçekteki seçenekler arasında “Bankam müşterilerine dürüst davranır”, “Bankam ayakta kalmak ve uzun dönemde başarı elde etmeyi garantilemek için uğraşır”, “Bankam doğaya saygı gösterilmesine ve korumaya ilgi duyar” gibi yargı ifadeleri yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel Bağlılık için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olarak adlandırılan 3 boyut ve 19 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte, “Kişisel değerlerimle bu bankanın değerlerini birbirine çok benzer buluyorum”, “Başka bir iş ayarlamadan bu bankadan

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=162)

	Sıklık	Yanıtlayanlar (%)
Cinsiyet		
Kadın	116	71,6
Erkek	46	28,4
Yaş (yıllar)		
18-30	53	32,7
31-40	74	45,7
41-50	33	20,4
51-60	1	0,6
61 ve üzeri	1	0,6
Görev Süresi		
0-2 yıl arası	48	29,6
3-5 yıl arası	19	11,7
6-10 yıl arası	58	35,8
11-15 yıl arası	21	13,0
16-20 yıl arası	10	6,2
21 yıl ve üzeri	6	3,7

ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum”, “Bu banka benim sadakatimi hak ediyor” gibi yargı ifadeleri bulunmaktadır.

Kurumsal İtibar: Kurumsal itibar algısı için Fombrun, Gardberg, ve Sever (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek; “Kurum Hakkında Bilgi Sahibi Olmak”, “Yönetim ve Çalışan Kalitesi (Vizyon)”, “Ürün ve Hizmetler”, “Liderlik (Güçlü ve Zayıf olma)”, “Farklılık”, “Güvenilirlik”, ve “Sosyal Sorumluluk” olarak adlandırılan 7 boyutlu ve 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan sorular, “Bankam iyi yönetilmektedir”, “Bankam güvenebileceğim bir bankadır” ve “Bankam çevreye karşı sorumlu bir kurumdur” gibi cümleler içermektedir.

4. BULGULAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce,

ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamak için gösterge güvenilirliği (Cronbach alpha) ve iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış, sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2’de gösterilen gizil değişkenlerin ortalama varyans (AVE) değerleri sırasıyla, 0.844, 0.798 ve 0.753’tür. AVE puanları 0,5’ten az değilse, gizil değişkenin yakınsak geçerliliğe sahip olduğu kabul edilir (Cheung & Wang, 2017). Bu bağlamda, hesaplanan AVE puanları anlamlı yakınsak geçerliliği göstermektedir. 0,7 eşliğinden büyük olan gösterge güvenilirliği (Cronbach alpha) iç tutarlılık (CR) değerleri, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Tablo 2’deki sonuçlar, ölçeklerin güçlü güvenilirliğini ve tutarlılığını göstermektedir.

Ölçüm modelinin yapı geçerliliğini test etmek için tüm gizli değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA

Tablo 2: Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Yükleri	α	CR	AVE
Kurumsal sosyal sorumluluk	.544-.886	.951	.953	.844
Örgütsel bağlılık	.588-.892	.902	.901	.798
Kurumsal itibar	.614-.912	.924	.911	.753

α : Cronbach's Alpha; CR: Composite Reliability; AVE: Average Variance Extracted

modelinde, önce tüm gözlemlenen değişkenler birinci düzey çok faktörlü olarak ilgili alt boyutlarına ilişkilendirilmiş, daha sonra da araştırma amacına uygun olarak alt boyutlar üç temel faktöre bağlanarak ikinci düzey tek faktörlü olarak ele alınmıştır. DFA sonuçları, ölçüm modelinin kabul edilebilir bir uyuma (CMIN / DF = 2.2882, GFI = 0.921, AGFI = 0.888, NFI = 0.885) sahip olduğunu göstermiştir (Byrne, 2016; Meydan ve Şeşen, 2011). Geçerlik ve güvenilirlik testlerinin sonuçları, ölçüm modeli değişkenlerinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.2. Korelasyon Analizi

Tablo 3 kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılıkla ($r = 0.70$, $p < 0.05$) ve kurumsal itibarla ($r = 0.65$, $p < 0.05$) önemli ölçüde ilişkili olduğunu, ayrıca örgütsel bağlılık ve kurumsal itibar arasında ($r = 0.69$, $p < 0.05$) anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genel olarak, 0.70 'in üzerindeki korelasyon katsayıları, bir regresyonda doğrusallık olasılığını artırabilir (Tabachnick & Fidell, 2013).

edilmiştir. Etki değerlerinin anlamlılığı yeniden örnekleme (%95) güven aralığı kullanılarak değerlendirilmiştir. Yeniden örnekleme değeri 2000 olarak alınmıştır. Hesaplanan güven aralığı içerisinde sıfır (0) değerinin bulunmaması, incelenen etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2017). YEM analizinde hesaplanan doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4'de sunulan doğrudan etkilere bakıldığında, kurumsal itibarın ($b = 0.735$, %95 Güven Aralığı = [0.542, 0.918]) örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği, kurumsal sosyal sorumluluğun ($b = 0.103$, %95 Güven Aralığı = [-0.091, 0.308]) ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı doğrudan etkisi olmadığı görülmektedir. Ayrıca, yine tablodaki sonuçlar kurumsal sosyal sorumluluğun ($b = 0.913$, %95 Güven Aralığı = [0.823, 0.986]) kurumsal itibar üzerinde anlamlı ve pozitif etkisini göstermektedir.

Tablo 4'deki dolaylı etkiye bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılık üzerinde

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1.	2.	3.
1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	3.90	.73	-		
2. Örgütsel Bağlılık	3.31	.80	.70**	-	
3. Kurumsal İtibar	3.89	.77	.65**	.69**	-

Çalışmamızda değişkenler arasındaki korelasyonların bu eşğin altında olması doğrusallık sorunun olmadığını göstermektedir.

4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri, AMOS programı ile oluşturulan yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test

dolaylı etkisinin ($b = 0.671$, %95 Güven Aralığı = [0.497, 0.867]) anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kurumsal itibarın kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır. Modeldeki aracılık etkisi, tam aracılık rolüne işaret etmektedir. Bu bulgular ışığında araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4: Hipotez Test Sonuçları

Etki	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt	Üst
Doğrudan Etkiler				
KSS → ÖB	0.103	0.122	-0.091	0.308
KSS → Kİ	0.913	0.049	0.823	0.986
Kİ → ÖB	0.735	0.117	0.542	0.918
Dolaylı Etki				
Aracılık (KSS → Kİ → ÖB)	0.671	0.114	0.497	0.867

Not: KSS: Kurumsal sosyal sorumluluk, ÖB: Örgütsel bağlılık, Kİ: Kurumsal itibar

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tartışılmış ve bu ilişkide kurumsal itibarın aracılık rolü analiz edilmiştir. Bu ilişkideki değişkenlere ilişkin algıyı belirlemek için, sinyal teorisinden yola çıkılarak, kurumun mesajlarının hedefine ulaşmasında ve başarılı sonuç elde edilmesinde anahtar rolü üstlenen çalışanları tercih edilmiştir. Grover, Kar ve Ilavarasan (2019) KSS mesajlarının sosyal medya kanalı ile yayılmak sureti ile firmanın topluma yönelik kurumsal taahhüdü olarak görüldüğünü ve firma hakkında olumlu bir algı oluşturduğunu belirtmektedir. Çalışmamızın sonuçları KSS'nin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini, kurumsal itibarın bu ilişkide aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir.

Literatürdeki bulguların bir kısmı, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesinin, kurumsal itibarına bağlı olduğunu, ve bunun, çalışanları ile birlikte taklit edilmesi zor bir kaynak oluşturduğunu (Cravens & Oliver, 2006), devamlılığını sağlamak ve pazarda iyi bir itibar oluşturmak, amaç ve hedeflerine ulaşmasının, kuruluşa bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmakla (Bhatti v.d., 2016) mümkün olduğunu göstermektedir (Cravens & Oliver, 2006). Kurumsal itibar, firmanın ekonomik performansı üzerinde önemli ölçüde etkilidir ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunulması ise itibarın temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Dell'Atti vd., 2017).

Bu bilgiler doğrultusunda, bir firmanın itibarının, maddi gücünden daha önemli olduğu, küresel ölçekteki Covid-19 salgınının yaşandığı şu günlerde bu durumun daha da önemli bir boyut kazanmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, firmaların, ilgili tarafları rahatsız eden ve inciten sinyaller içermeyecek şekilde, sosyal ve çevresel duyarlılık içeren faaliyetler yürütmesi ve çalışan bağlılığının bu etki ile güçlenmesi, dolaylı olarak diğer paydaşların dikkatini üzerine çekmesine ve firmaya olan güvenin pekişmesine yardımcı olacaktır.

Hipotez testlerimizin sonuçlarını değerlendirdiğimizde, bankanın sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı etkilediğinin kanıtlandığı ve hipotez 1'i desteklediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, daha önceki benzer bulgularla paralellik göstermektedir (örn., Brammer, Millington, and Rayton 2007; Asrar-ul-Haq vd., 2017; Bouraoui vd., 2019).

Bulgular, bankanın KSS faaliyetlerinin yaymış olduğu güçlü ve olumlu sinyaller ile kurumsal itibarının da olumlu yönde artacağı fikrini desteklemiştir. Analiz sonuçları, bankanın, KSS faaliyetleri ile ilgili sinyallerin bankanın kurumsal itibarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, daha önce, Park (2019), Javed, Rashid, Hussain ve Ali (2020), ve Aguilera-Caracuel ve Guerrero-Villegas (2017) tarafından yapılan araştırmaları desteklemektedir. İtibarın bir firmaya güvenmek anlamını taşıdığı düşünüldüğünde, yayılan sinyalin gerçekleri yansıttığına dair şüpheleri ortadan kaldırmak sureti ile, herhangi bir ürün veya hizmet seçiminde hiç sorgulamadan tercih edilmesine katkı sağladığı görülmektedir.

Hipotez 2'de kurumsal itibarın, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Sonuçlar, bankanın kurumsal itibarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki ettiğini göstermiştir. Bu sonuç, Shirin ve Kleyn (2017) araştırması ile uyumludur. İşletmenin değerini temsil eden maddi varlıkları üzerinde en büyük etkiye sahip, gelecekteki değerine kritik katkı sağlayan ve rekabet ortamında yönetilmesi gün geçtikçe zorlaşan maddi olmayan bir varlık olan itibar (Ramos & Casado-Molina, 2021), örgüt çalışanlarının bağlılıklarının yüksek seviyede oluşmasını da sağlamaktadır (Shirin & Kleyn, 2017). Kurumun faaliyetleri hakkında yayılan olumlu sinyaller, içinde bulunduğu kuruma karşı duyulan güveni ve dolayısı ile de bağlılığını artırmaktadır.

Son olarak, araştırma bulgularımız, firmanın sürdürülebilir başarıyı yakalamasında ve rekabet avantajını elde etmesinde firmaya büyük ölçüde katkı sağlayan çalışanlarının, firmanın güvenilirliği sayesinde, sosyal ve çevresel duyarlılık içeren faaliyetlerine yönelik yayılan sinyallerin gerçeği yansıttığına dair bir algı oluşturduğu, güvenilir bir firmada çalışmakla kendilerinin de güvende olduğu hissini oluşturduğundan, örgütsel bağlılığın oluşmasında kurumsal itibarının, aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Bundan hareketle, bir firma, güvenilirliği hususunda çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu takdirde, yasal ve etik kurallara uyum sağlamak, sosyal sorumluluk bilinci ile çevreye ve topluma duyarlı faaliyetler sergilemek sureti ile yayılan sinyallerin gerçeği yansıttığına yönelik güven sağlamakta ve bu güven, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sinyal teorisinin uygulanması ile bankanın KSS faaliyetlerinin hem bankanın itibarını hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ve bu

ilişkide kurumsal itibarın aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

5.1. Teorik Katkılar

Bu araştırmada, KSS algısının ölçümü, paydaş teorisi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Kurumun hissedarları, çalışanları, müşterileri ve tüm paydaşları için, sosyal ve çevresel faaliyetleri, yasal ve etik konuları, kurumun başarısında en büyük paya ve aynı zamanda sinyalleri zamanında yakalayıp tüm paydaşlara iletilmesine yardımcı olmak özelliğine sahip en yakın paydaşı sıfatı ile çalışanlarının perspektifinden değerlendirilerek literatüre katkı sağlamaktadır. Çalışma değişkenlerini ölçmek için çalışana merkezine alan bu yaklaşım, KSS teorisi için önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma, “kurumsal sosyal sorumluluk” ile “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkiyi anlamamıza yardımcı olmakta ve çalışmanın sonuçları, sinyal teorisine katkı sağlamaktadır. Gönderici taraf olarak bankanın gönderdiği sinyaller, bankanın güvenilir olduğuna dair algıya sahip olması halinde, alıcı taraf olarak çalışanları tarafından olumlu algılandığını ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının pozitif yönlü olarak oluştuğunu göstermektedir. Dolayısı ile olumlu sinyallerin, çalışanlarda olumlu etki yapacak şekilde ulaşmasında, kurumsal itibarın rolünün önemi ile teoriye katkı sağlamaktadır.

Ek olarak, KSS ile ÖB arasındaki ilişkide, “kurumsal itibar”ın aracılık rolünün araştırılması ile literatüre katkı sağlamaktadır. Sonuçlar, çevreye duyarlı ve hayırseverlik içeren faaliyetlerden oluşan sinyaller ile bankaya duyulan güvenin olumlu yönde etkilendiğini, çalışanların ise, bankaya duydukları güvenin aracılığı ile, sosyal ve hayırsever sinyalleri olumlu olarak algılamakta ve bağlılıklarının da olumlu olarak etkilendiğini göstermek sureti ile literature katkı sağlamaktadır.

5.2. Yönetimsel Katkılar

Covid-19 salgını nedeniyle sosyal yaşamdaki değişikliklerin yanı sıra ekonomik yaşam da küresel anlamda daralmış ve küçülmüştür. Bunun yanı sıra sosyal medya kullanımı daha yaygın hale gelmiş, sinyallerin yayılma hızı artmıştır. Bu koşullarda, rekabet etmek bir yana hayatta kalabilmek buna ek olarak günümüzde daha da anlam kazanan çevresel duyarlılık ve hayırseverlik faaliyetlerini gerçek anlamda yerine getirebilmek firmaları oldukça zorlamaktadır. Dijital işlemlerin ön planda olduğu ve ekonominin temel direği olan bankacılık sektöründe bu durum daha da zorlaşmıştır.

Bu koşullar altında bankacılık sektörünün ayakta kalabilmesi, rekabet edebilmesi ve başarısını bir üst seviyeye taşıyabilmesi için bir yandan bu başarıdaki destekçisi yetenekli çalışanlarını elinde tutması, yeni ve değerli çalışanları bünyesine çekmesi ve diğer yandan sürdürülebilir başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde avantaj sağlayan en önemli entelektüel sermayesi olan, kurumsal itibarını koruyup güçlendirmesi, aldığı stratejik kararlara ve buna yönelik olarak yeniden düzenleyeceği bütçesine bağlı olacaktır. Diğer yandan, bu yönde gerçekleştirilecek faaliyetler, toplum üzerinde fark yaratan, kaliteli ve güven verici olmalı, topluma ve çevreye duyarlı paydaşların beklentileri ile uyumlu olmalıdır.

Bu bağlamda yönetim stratejileri bir yandan firmayı korurken diğer yandan paydaşların çıkarlarını gözeterik oluşturulmalı; paydaşlara gönderilecek sinyallerin sosyal içerik taşımaya özen gösterilmelidir. Ayrıca, sinyallerden her durumda çalışanlar da etkileneceğinden, sosyal, kültürel ve çevresel anlamda topluma yönelik yapılacak katkılarının yasal ve etik olmasına, bir yandan hissedarları korumasına diğer yandan müşterileri ve toplumun genelini memnun edici ve fark yaratıcı olmasına özen gösterilmelidir.

Sinyal teorisi açısından değerlendirildiğinde ve kurumsal itibarın aracılık rolü göz önüne alındığında, yapılacak faaliyetlerin kabul görmesi ve doğru algılanması için firmanın itibarının olumlu olmasına özen gösterilmelidir. Sosyal içerikli faaliyetler süreklilik arz etmeli, görünür olmalı ancak rahatsız edici boyutlarda olmamalıdır. Kurumsal itibarı olumlu etkileyecek şekilde kaliteli, fark yaratıcı ve güvenilir olmaya özen gösterilmelidir.

5.3. Sınırlılıklar ve Gelecekteki Çalışmalar için Öneriler

Anket bilgilerinin toplanmasından kısa bir süre sonra pandeminin başlaması ve devam etmesi, araştırmanın daha geniş bir paydaş grubu ile devam edilmesi hususunda bir kısıtlama yaşanmasına neden olmuş ve yalnızca iç paydaşlardan çalışanlar ile sınırlı kalmıştır. Yeni çalışmalarda, kurumsal itibarın aracılık rolünün, müşteri sadakatine olan etkisinin, müşteriler ve potansiyel müşteriler ile hayırseverlik, çevreci ve sosyal duyarlılık konularına odaklanmış kuruluşlardan oluşan daha geniş bir paydaş grubu ile yapılması önerilmektedir. Bir kurumun itibarının oluşmasının uzun zamanı gerektirdiği düşünüldüğünde, KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar ile olan ilişkisinde, sinyallerin daha hızlı ulaştığı ve geri dönüşünün daha hızlı gerçekleştiği kurumsal imaj değişkeninin de

denkleme dahil edilerek araştırılması önerilmektedir.

Bir kurumun en büyük destekçisi çalışanları olduğundan hareketle, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibarın aracılığı ile örgütsel bağlılığa etkisinde, çalışanlarla olan ilişkisi göz önünde bulundurularak liderlik değişkeninin de denkleme eklenmek sureti ile araştırılması önerilmektedir.

Çalışmamızın bulguları, ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip olması ve tüm ekonomiye ışık tutacağı düşünülerek seçilmiş bankacılık sektörü ve sektörün ilk sıralarında yer alan özel bir banka ile sınırlıdır. Karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilmesi aÇısından, gelecekteki araştırmalarda diğer tüm özel ve kamu bankalarına da uygulanması 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 Onayı: Araştırmada gerçekteŐtirilen tüm prosedürler, Lefke Avrupa Üniversitesi 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

- Adeosun, L. P. K., & Rahim Ajao Ganiyu (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2):220–25.
- Aguilera-Caracuel, J., & Guerrero-Villegas, J. (2017). How corporate social responsibility helps mnes to improve their reputation. the moderating effects of geographical diversification and operating in developing regions: MNEs' CSR and corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4):355–72. doi: 10.1002/csr.1465.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1):1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. New York: Free Press.
- Angle, H. L., & James L. P. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2):123–46. doi: 10.1177/0730888483010002001.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P. & Iqbal, A., (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142:2352–63. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.11.040.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1):26–38. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550012.
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hashim, M. & Akram, Z. (2016). Relationship between job stress and organizational commitment: An empirical study of banking sector. *E3 Journal of Business Management and Economics*, 7(1):029–037. doi: 10.18685/EJBME(7)1_EJBME-15-013.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., & Ohana, M. (2020). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A moderated mediation study. *Sustainability*, 12(5833):1–12. doi: 10.3390/su12145833.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1):152–67. doi: 10.1108/MD-10-2017-1015.
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3):435–55. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10):1701–19. doi: 10.1080/09585190701570866.
- Bunting, M., & Lipski, R. (2001). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the internet. *Journal of Communication Management*, 5(2):170–78. doi: 10.1108/13632540110806758.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4):495–502. doi: 10.1016/0024-6301(96)00041-6.
- Byrne, B.M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Third Edition. New York: Routledge.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4):497. doi: 10.2307/257850.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders'. *Business Horizons*, 34(4):39–48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Cheung, G. W. & Wang, C., (2017). Current approaches for assessing convergent and discriminant validity with SEM: Issues and solutions. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1):12706. doi: 10.5465/AMBPP.2017.12706abstract.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R.D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1):39–67. doi: 10.1177/0149206310388419.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The Key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4):293–302. doi: 10.1016/j.bushor.2005.10.006.
- Dell'Atti, S., & Trotta, A., (Eds.) (2016). *Managing reputation in the banking industry - theory and practice*. Cham: Springer International Publishing.
- Dell'Atti, S., Trotta, A., Iannuzzi, A.P., & Demaria, F. (2017). Corporate social responsibility engagement as a determinant of bank reputation: An empirical analysis: CSR engagement as a determinant of bank reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6):589–605. doi: 10.1002/csr.1430.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4):563–80. doi: 10.1007/s10551-013-1928-3.

- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73:149–69.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N.A. & Sever, J.M. (2000). The reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7: 241–255.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2):233–258. doi: 10.5465/256324.
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphony Emerging Issues in Management*, 1:7–15. doi: 10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev.
- González-Rodríguez, M. R, Martín-Samper, R.C., Köseoglu, M.A. & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3):398–419. doi: 10.1080/09669582.2019.1585441.
- Grover, P., Kar, A. K. & Ilavarasan, P. V. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation—insights from tweets on sustainable development goals by CEOs'. *International Journal of Information Management*, 48:39–52. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.009.
- Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116:176–82. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.030.
- Hayes, A.F. (2017) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G. & Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3):1395–1409. doi: 10.1002/csr.1892.
- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) Communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception'. *Journal of Business Ethics*, 154:1143–59. doi: 10.1007/s10551-017-3433-6.
- Martinez, P., & del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35:89-99. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.009
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19(2):199–215. doi:10.1037/h0080013.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1):152–56.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:224–247.
- Nguyen, T. H., & Tu, V. B. (2020). Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2):309–16. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO2.309.
- Nguyen, T. T.H., Pham, T. T. H., Le, Q. B., Pham, T. T. H., Bui, T. V. A. & Nguyen, T.Q.A. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10:3453–62. doi: 10.5267/j.msl.2020.5.032.
- Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47:215–21. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.11.013.
- Ramos, C. M. Q., & Casado-Molina, A-M. (2021). Online corporate reputation: A panel data approach and a reputation index proposal applied to the banking sector. *Journal of Business Research*, 122:121–30. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.08.061.
- Shirin, A. & Kleyn, N. (2017). An evaluation of the effects of corporate reputation on employee engagement: The case of a major bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 47(3):276–92. doi: 10.1080/00208825.2017.1318023.

- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(100139):1–10. doi: 10.1016/j.iemeen.2020.100139.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1):46–56. doi: 10.2307/2391745.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Tai, F-M., & Chuang, S-H. (2014). Corporate social responsibility. *IBusiness*, 06(03):117–130. doi: 10.4236/ib.2014.63013.
- Tangngisalu, J., Mappamiring, M., Andayani, W., Yusuf, M. & Putra, A. H. P.K. (2020). CSR and firm reputation from employee perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10):171–82. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.171.
- Wiedmann, K-P. (2017). Future research directions based on a critical assessment of reputation management in practice: A German perspective. *Corporate Reputation Review*, 20(3–4):217–23. doi: 10.1057/s41299-017-0028-1.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L.M., Amate, C.M., Sánchez-Galindo, M., Tena, I. & Villalba, I. (2005). Corporate reputation in professional services firms: Reputation management based on intellectual capital management. *Corporate Reputation Review*, 8(1):59–71. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540239.



Araştırma Makalesi

Kalite Fonksiyon Göçerimi ile Ödül Sistemlerinin Tasarımı: Nitel Bir Çalışma

Designing Reward Systems with Quality Function Deployment: A Qualitative Study

Bircan Güner^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kalite Fonksiyon Göçerimi,
Kalite Evi,
Ödül,
Ödül Sistemi Tasarımı

Tarihler :
Geliş 11 Mayıs 2022
Düzeltilme Geliş
27 Eylül 2022
Kabul 3 Ekim 2022

ÖZ

Kalite fonksiyon göçeriminin bir aracı olan kalite evinden yararlanılarak bu araştırmada örgüt çalışanları, iç müşteri olarak nitelendirilip onların işletmeden ödül olarak neler beklediği belirlenerek bir ödül sistemi önerilmiştir. Araştırmada ödüllerin belirlenebilmesi için kamu sektöründe enerji lisanslama projesi için oluşturulmuş bir proje tipi örgütlenme seçilmiştir. Araştırmaya projede görev alan çalışanlar arasından 50 kişi katılım sağlamıştır. Farklı kademelerde görev alan çalışanlar ile farklı teknikler (odak grup mülakatları, anket, mülakat vb.) kullanılarak, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri belirlenmiştir. Kurumdaki mevcut ödül sistemi analiz edilip, ödül sisteminin yeniden tasarlanması için öneriler hazırlanmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanlar yurt dışı görevlendirme, teşekkür, takdir, prim, yurt dışı eğitim, sağlık sigortası, dil eğitimi gibi ödülleri beklemektedirler.

ARTICLE INFO

Keywords:
Quality Function
Deployment,
House Of Quality,
Reward,
Reward System Designed

Article history:
Received 11 May 2022
Received in Revised Form
27 September 2022
Accepted
3 October 2022

ABSTRACT

In this research, by using the house of quality, tool of quality function deployment, reward system proposal suggested by defining the employees as an internal customer and determining their expectation from the company as a reward. To determine the awards in the research, a project type organization created for the energy licensing project in public sector was selected. 50 people participated among the employees of the project. Employees' needs and expectations were determined by using different techniques (focus group interviews, questionnaires, interviews, etc.) with employees working at different levels. The current reward system has been analyzed and suggestions prepared to redesign the reward system. According to the research findings, employees expect awards such as overseas assignments, appreciation, bonus, studying abroad, health insurance, language training.

^a Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, bircan.k.guner@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5505-4522

1. GİRİŞ

Artan rekabet koşullarında örgüt yönetimleri çalışanların yeteneklerini kullanabilmeleri ve bu yetenekleri geliştirip çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırma suretiyle örgütlerin verimliliğini olumlu yönde etkilemelerini sağlamalıdır. Kaymaz ve Sayılar'ın (2005) da belirttiği gibi rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için hedeflenen bilgi ve becerilerle donanmış, çok yönlü, vizyoner, motivasyon ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlerde çalışan verimliliğini ve performansını arttırmak için kullanılan en önemli araç çalışanların motive edilmesidir. Çalışanların motive olma yöntemlerinden en önemlisi ödül sistemlerinin tasarlanmasıdır.

Örgütlerin kendi çalışma ve yönetim anlayışı, faaliyet gösterdikleri alanın yapısı ile uyumlu seçilen ve uygulanan ödül sistemleri, çalışanların içsel motivasyonlarını, iş tatminlerini ve beklentilerini karşıladıkları ölçüde çalışanların üzerinde olumlu bir etki sağlamış olur. Yöneticiler çalışanların daha verimli ve motive olmuş bir biçimde çalışmalarını için teknikler belirlemeli, seçmeli ve var olduğu rekabet ortamında insan kaynakları politikaları ile uyumlaştırarak uygulamalıdır. Bu süreçte; çalışanın örgütsel bağlılığını sağlamak için maddi ve manevi tüm ödüllerin planlanması, uygulanması ve etkililiğinin sağlanması için politika ve sistemlerin geliştirilmesi gerekliliği örgütlerde 'ödüllendirme yönetimini' ön plana çıkarmıştır (Karatepe, 2005).

Aynı şekilde artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına en kısa sürede, istenen kalitede ve en az maliyetle cevap vermelerine ve bu hizmetlerinde süreklilik arz etmelerine bağlıdır. Abasov'un (2002) da belirttiği gibi işletmelerin başarısı; müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyeline ve müşteri memnuniyetinin süreklilik göstermesine bağlı olarak artmaktadır.

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) müşteri beklentilerinin ölçülmesini, bu beklentileri teknik gerekliliklere dönüştürülmesi ve rakiplerle karşılaştırma yapılmasını sağlayan kalite tekniğidir (Ustasüleyman & Abanoz, 2009). KFG'nin bir aracı olan kalite evi, işletmenin mal üretimi ve hizmet sunumundaki süreçlerinin tasarlanmasına yardımcı olmaktadır.

Motivasyonu etkileyen etmenler her çalışana göre değişir çünkü çalışanların beklentileri ve değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların anlaşılması ve onların hangi tür ödüllerle motivasyonlarının artacağını yine çalışanlara sorarak ve onların seslerine kulak vererek bunların önem derecelerinin belirlenmesi ve ödül sistemlerinin bu argümanlara göre tasarlanması işletmelere artı değer olarak dönebilir. Bu bağlamda çalışanlar örgütlerin bir iç müşterisi şeklinde algılanarak onların istek ve beklentileri doğrultusunda ödül sistemleri tasarlanıp daha verimli ve istekli çalışmaları sağlanabilir. Bu nedenle çalışanların buldukları örgütten ödül olarak ne beklediklerinin belirlenmesi için kalite evinden faydalanmanın mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışılabilecek bir konu önerisi olarak şu sorunun cevabının aranması planlanmıştır; örgüt çalışanları, müşteri olarak görülüp onların işletmeden ödül olarak neler beklediğinin belirleyip bir ödül sistemi tasarlanmasına gidilebilir mi? Bu sorunun cevabına ulaşabilmek için, proje tipi bir örgütte kalite fonksiyon göçerimi uygulanmak suretiyle ödül sistemlerinin tasarlanması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Ödül Sistemleri

Performans, Farklı amaçlara, alışkanlıklara ve becerilere sahip insanları işe alıp bu insanların bütünleşik bir davranış yapısı içinde hareket etmesini sağlamak oldukça büyük bir problemdir. Bununla başa çıkmak için örgütler; tazminat sistemleri, seçme stratejileri ve iş tasarımları gibi düzenlemeler geliştirmişlerdir. Bu; görev, yapı, bilgilendirme sistemi, insanlar ve ödüllendirme sistemi politikaları arasındaki uyuma bağlıdır. Bu bağlamda ilk olarak görevin nitelikleriyle ödül sistemi politikaları arasında bağlantı kuracak bir çerçeve sunulması, sonrasında ödül sistemi politikalarının alternatif rol davranışlarının seçimi üzerindeki etkisinin öngörülmesi gerekir (Galbraith, 1977).

Schuster ve Kesler'e (2011) göre şirketler, organizasyon tasarımı, yeni yapı ve yeteneklerle iş büyümesi için kritik bir araç olarak kullanmada daha sofistike hale gelmektedir. Doğru önlemlerin ve ödül sistemlerinin yapı ve süreç ile uyumlaştırılması, organizasyon tasarımı için önem arz etmektedir. Fakat ödül sistemleri, tasarım süreci boyunca çoğu zaman yeterince dikkate alınmamaktadır. İşletmelerde yapı, süreç ve insanlardaki değişiklikleri destekleyip uyum sağlamak, ihtiyaçlarını teşhis etmek, teşvik programlarında ve ölçümlerde somut ayarlamalar yapmak için değişime ihtiyaç duyulmaktadır.

ele almışlardır. Performansa dayalı ödülde, çalışanın örgüt tarafından konulan temel performans hedeflerine ulaşip ulaşmadığı değerlendirilerek ödül ve ücret sistemi harekete geçirilirken, yetkinliğe dayalı ödülde, çalışanın sahip olduğu yetkinliklere göre örgüte yalnızca bugün değil, gelecekte getirebileceği katkıya göre ödül verilir. Çünkü yetkinlikler, başka işlere transfer edilebilir, işten bağımsızdır, kişiye aittir.

Ayrıca Hsieh ve Chen (2011) yaptıkları çalışmalarında ödül sistemini Porter'ın (1980, 1985) üç genel strateji bağlamında benimsemesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu stratejiler genel maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma stratejileridir. Buna göre farklılaştırma stratejisini gerçekleştirmek için örgüt, farklı ve yenilikçi yetkinliklere sahip olanları ödüllendirmelidir. Bu örgütler, seçkin ve mükemmel çalışanları çekmek ve teşvik etmek için insan sermayesine dayalı ücret sağlamalıdır. Özetle, farklılaştırma stratejisi seçildiğinde, Ar-Ge çalışanlarına, mühendislere ve profesyonellere odaklanan bir ödül sistemi en etkili olanıdır ve yenilik potansiyelini teşvik etmek için sıradan ödülün yanı sıra, özellikle özerklik ve işin esnekliği, anlamlı tanınma ve geri bildirim, kişisel büyüme ve gelişme fırsatı gibi içsel ödüller de sunulmalıdır. Genel maliyet liderliği stratejisinde bir çıktı ödülü alternatif olabilir. Çıktı ödül kriterleri, çalışan performansına, üretkenliğe, satış miktarına, büyümeye, kâra ve çabaya dayanmaktadır. Çalışanlar, çabalarının daha fazla ödülle sonuçlanacağına inandıklarında verimliliği artırmak için daha çok çalışırlar. Bu stratejide performansa dayalı teşvikler, kâr paylaşım sistemleri ve nicel ölçüm ücreti dahil olmak üzere dışsal ödüller sunulabilir. Odak stratejilerinde bir pozisyon ödülü alternatif olarak uygulanabilir. Bir pozisyon ödül alternatifi, çalışanları daha fazla iş derinliği için sorumluluk almaya teşvik eder. Bu nedenle, pozisyon ödül alternatifinin vurgusu, bağlılık odaklı bir insan kaynakları stratejisini kolaylaştırır. Artan iş özerkliği ödülü duygusu, odaklanma stratejisi için çok önemlidir. Ödül sistemleri, bir organizasyonun insan kaynakları stratejisinin önemli bir parçasıdır. Modern örgütler, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için ödül sistemleri uygulamalarını organizasyonel stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir. Kısaca araştırmacılar bu çalışma ile ödül sistemlerini insan sermayesi ödülü, çıktı ödülü ve pozisyon ödülü olarak sınıflandırmaktadırlar.

Ödül sistemlerinin açıklanmasında motivasyon teorilerinden “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ve “Vroom’un Beklenti Teorisi” çalışmalara rehberlik eden teorilerdendir. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943)

insanların bazı ihtiyaçların diğerlerinden öncelikli olduğu belirli ihtiyaçları gerçekleştirmeye motive olduklarını belirtmektedir. Ödül sistemi bağlamında, yönetimin, örgütsel performansta sürekli iyileştirme gerçekleştirebilmesi için, çalışanların performansları açısından sürekli iyileştirmeyi sürdürmeleri için teşvikler sağlamayı amaçlaması gerekir (Francis vd., 2020).

Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) seçimle ilgili zihinsel süreçlerle ilgilidir; birey, belirli bir davranışın beklenen sonuçları ile ne kadar iyi uyduğuna veya nihayetinde belirtilen sonuçlara neden olduğuna dair seçimler ile ilgili tahminler yapar. Motivasyon, bireyin belirli bir çabanın amaçlanan performansa neden olacağı beklentisinin bir ürünüdür. Beklenti motivasyon teorisi, bireylerin neden bir davranışsal seçeneği tam tersi tercih ettiğine ilişkin davranışsal süreci açıklar. Bu teori, bireylerin çabalar ve performans arasında doğrudan bir ilişki olduğuna, olumlu bir performansın sonucunun arzu edilen bir ödülle sonuçlanacağına, bir performanstan alınan hediye için çok önemli bir ihtiyacı karşılayacağına inanırlarsa, genellikle hedeflere doğru motive olduklarını açıklar (Francis vd., 2020).

Çalışanlar bir organizasyonun insan sermayesidir. Örgütler, çalışanları birçok şekilde ödüllendirme yeteneğine sahiptir (Lawler & Worley, 2006). Çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmek için şirket uygun bir ödül sistemi uygulamalıdır. Bu ödül sistemlerinin amacı, insan kaynakları stratejilerinin başarısını sağlamak için istenen çalışan davranışlarını teşvik etmektir. Bu nedenle, insan kaynakları stratejilerini tamamlayan ve iş rekabet stratejilerine uyan uygun bir ödül sisteminin tasarlanması ve uygulanması günümüzde önemli bir konudur (Hsieh & Chen, 2011). Bu bağlamda çalışan istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olabilecek bir alternatif olarak kalite fonksiyon göçerimi değerlendirilebilir.

2.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), 1960’lardan bu yana dünyada önde gelen şirketler tarafından uygulanmaktadır. Amacı ise, gerçek müşteri ihtiyaçlarının, tasarım, kurulum ve teslimat sırasında düzgün bir şekilde konumlandırılmasını sağlamaktır (Akao & Mazur, 2003).

Akao’ya (1990) göre yöntemin temelini oluşturan KFG; müşteri tatmini için, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tasarım hedefleri haline getirip, bunların kayda değer bir kalite güvencesinde olmasını sağlayan ve üretimin her aşamasında kullanılmasını gerekli kılan, kalite tasarımının geliştirilmesidir (Akao 1990; Çinpolat, 2007).

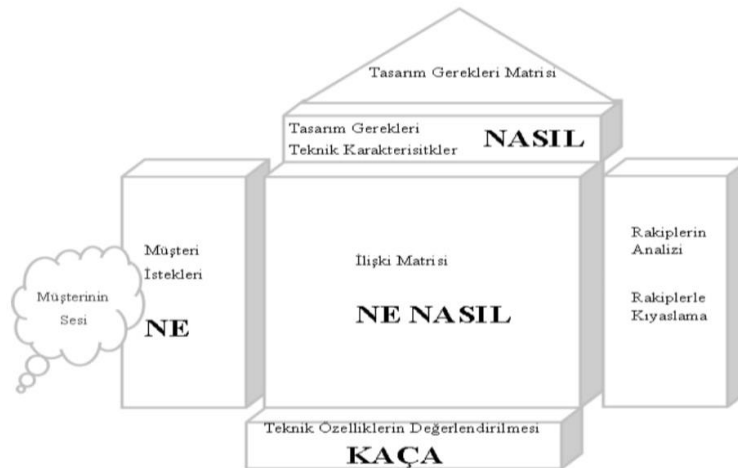
Hizmet sunan ve ürün üreten örgütlerin piyasada rekabet avantajı sağlamaları piyasaya sundukları ürün ve hizmet kalitesi ile direkt olarak bağlantılıdır. İşletmenin piyasada rekabet edebilmesi yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliği, başarıya ulaşma koşullarından en can alıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlı, hatasız ve müşterinin sesine kulak verilmiş bir ürün ve hizmet geliştirme süreci, geliştirilen ürün ve hizmetler aracılığıyla işletmeye pazar başarısını getirecektir (Güllü & Ulcay, 2002). Böylece örgütlerin müşterilerin istediği ile kuruluşun sağlayabileceği şey arasındaki kilidin açılmasına yardımcı olan bir süreçtir (Han, Chen, Ebrahimpour & Sodhi, 2001). Bu tanımlar, KFG'nin müşteri temelli bir yaklaşım olduğunu, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ile KFG sürecinin başladığını ve KFG de bu gereksinimlerin, tasarım ve üretim süreçlerine yayılımının gerçekleştirildiği üzerinde durmaktadır (Özgen, 2009).

Hauser ve Clausing (1994) ise planlama ve iletişim fonksiyonuna aynı anda odaklanarak KFG'yi, "müşterilerin satın almayı ya da satın almaya devamı için istedikleri ürünün tasarımı, imalatı ve pazarlanması için örgüt içerisinde, örgütün yeteneklerine odaklanılmasını ve bu yeteneklerin koordinasyonunu sağlayan bir planlama ve iletişim yöntemidir" biçiminde açıklamışlardır (Özgen, 2009). Özetle, müşteri beklentileri yönünde mevcut ürünlerin iyileştirilmesine ya da yeni ürünlerin geliştirilmesine yönelik bir tekniktir. Müşteri ihtiyaçlarının, işletmece hangi teknikler uygulanarak karşılanabileceğini gösteren bir ilişki matrisidir. Bu yaklaşımının kullanılmasındaki ana neden, yöneticilerin stratejik planlarda sezgisel karar vermesinin yerine, gerçeklerin mantıksal bir şemsiye altında ele alınmasını sağlayan bir yapı sunmasıdır (Erbaş, 2016).

Bu bağlamda özellikle, örgüt içinde kapsamlı bir kültürel değişikliğe ihtiyaç olduğu zaman, KFG bir yol haritası olarak sıklıkla, personelin eksiksiz olarak araştırılmasıyla ayrı bir personel matrisini içerecek şekilde genişletilebilir. Bu, kuruluşun çeşitli alanlarındaki farklı personel türlerine ilişkin sonuçların, önceliklerin ve memnuniyet algılarının tam olarak anlaşılmasını sağlamakta ve etkili insan kaynakları stratejilerini belirleme olanağını ortaya koymaktadır. İç müşteri araştırması, harici müşteri araştırmasına kıyasla nispeten ucuz ve hızlıdır, ancak doğru ve güvenilir verilerin elde edilmesi önemlidir.

Kalite evi, KFG'nin en önemli ve çok fonksiyonlu araçlarından bir tanesi olup müşteri ihtiyaçlarının haritalanmasını sağladığından işletmeler için dikkate değer bir bilgi bankasıdır. Fonksiyonlar arası planlama ve iletişime olanak veren bir kavramsal haritadır. Değişik problem ve sorumluluğu olanlar, kalite evinin çatısı altındaki bilgi motiflerinden tasarım önceliklerini kolay bir şekilde belirleyebilirler (Güllü & Ulcay, 2002).

Kalite evi, müşteriler için önemli olan şeylerin karşılanmasına olanak veren amaçların oluşturulması ve teknik olarak bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Mühendisler açısından temel verileri kullanılabilir düzeyde özetlemeyi sağlarken, pazarlamacılar için müşterinin sesini temsil eder ve yeni fırsatların değerlendirilmesini sağlar (Bouchereau & Rowlands, 2000; Ustasüleyman & Abanoz, 2009). Her aşamasında, "ne" ye ihtiyaç duyulacağı ile "nasıl" gerçekleştirileceği arasındaki ilişkiler süreç paydaşları tarafından karşılıklı olarak belirlenir. Kaliteli evi genellikle KFG taahhüdünde tamamlanacak ilk grafikdir (Adiano & Roth, 1994). Kalite evi "bakınız Şekil 2" (Chan & Wu, 2003) müşteri istekleri ile bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen kalite karakteristiklerini



Şekil 2: Kalite evi

ilişkilendirmeye, kalite karakteristiklerini objektif ölçülere dayalı olarak karşılaştırmaya ve aralarındaki olumlu ya da olumsuz korelasyonları belirlemeye yarayan bir matrisler setidir. Kalite evinin amacı, müşteri beklentilerini karşılayacak ürün tasarlamak ya da mevcut tasarımları geliştirmektir.

2.3. Ödül Sistemi ve Kalite Fonksiyon Göçerimi İlişkisi

Stonich (1981), bir ödül stratejisinin bir organizasyonun hayati bölümünü işaret edebileceğini ve gelecekteki rotasını yönlendirebileceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte Trivedi (2015) değişen yaşam tarzlarının yanı sıra günümüzün genç profesyonellerinin taleplerini karşılamak için daha farklı ve daha uyarlanabilir bir ödül yönteminin gerekliliğinden bahsetmektedir.

İçinde bulunduğumuz çağda güçlü rekabet gücünü korumak için işletmeler etkin bir ödül sistemi uygulamaktadırlar. Ödül sistemleri her örgütte mevcuttur, ancak ödül stratejisinin büyüme prosedürü, organizasyonun rolüne ve büyüklüğüne bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Ayrıca, sektördeki işletmelerin büyüklüğü değişse de ödül sistemi aynı nihai amaç için bir rol oynamaktadır (Trivedi, 2015).

Birçok şirkette, yüksek potansiyele sahip çalışanlar için özel ödül sistemleri tasarlanması gerekli bir uygulamadır. Buradaki önemli nokta, kişinin kariyeri boyunca odaklanması ve motive olması gerektiğidir. Bununla birlikte bu sistemler piyasanın şirketin nasıl performans gösterdiğini düşünmek yerine, çalışanın nasıl performans gösterdiğine odaklanacak şekilde olmalıdır (Addo, 2020).

Ödül sistemi mevcut hedeflerle ilgili üretkenliği artırmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda insanların bir araya gelme ve bir kuruluşta kalma olasılığını da teşvik eder. Ayrıca, organizasyonun gelecekteki kapasitelerinin geliştirilmesinde hangi çabanın yönlendirildiğini de ana hatlarıyla belirtir. Doğru planlanırsa veya izlenirse, ödül sistemleri bir işletme çalışanı için büyüleyici davranışlara yönlendirebilir. Her şirket, üretken çalışanları istihdam etmek ve elde tutmak için benzer işletmelerdeki veya diğer işletmelerdeki diğer şirketlerle rekabet halindedir. Şirketin etkinliği, etkili bir ödül sistemi tarafından yürütülebilen işgücü çıktısı ile güçlendirilir (Addo, 2020).

Ödül sistemi, insan kaynakları yöneticilerinin uygun çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için kullandıkları stratejilerden biri olmasının yanı sıra, bir kurumdaki performanslarını artırmalarını da

kolaylaştırmaktadır. Organizasyon tarafından uygulanan ödül sistemi, eğer ödüller ihtiyaçlarını karşılıyorsa ve kişisel hedeflerinde başarılı olmalarına yardımcı oluyorsa, çalışanların işlerine yönelik davranış ve tutumlarını etkileyecektir (Francis vd., 2020).

Nwokocha'nın (2016) çalışma şunları önermektedir. Organizasyondaki ödül sisteminin, organizasyonun kültürü ile uyumlu stratejilerle tasarlanmasıdır. Bununla birlikte yönetim, kuruluşların ücretlendirme yapısını geliştirirken çalışanların ihtiyaçlarını/tercihlerini belirlemelidir.

Örgütlerin, diğer örgütlerin ödül uygulamalarını taklit edemeyeceklerini anlamaya başlamasıyla uygun bir yaklaşım izleyerek kendileri için en iyi olanı bulmaları gerekmektedir (Gross ve Friedman, 2004). Ödül sistemleri, örgütün seçtiği rekabet stratejisi ve insan kaynakları stratejisine dayalı olarak organizasyonun özel koşullarına göre uyarlanmalıdır (Armstrong & Brown, 2005). Bu nedenle, sınırlı kaynaklar altında, işverenler, mevcut çeşitli ödül araçları ve yaklaşımlarından kuruluşları için en uygun olanı belirlemelidir. Ayrıca hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için ödül sistemleri uygulamalarını organizasyonel stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir. (Hsieh & Chen, 2011).

Bu bağlamda bu çalışma ile proje tipi örgütlenmelerde, nitelikli iş gücünün varlığı söz konusu olduğundan bu iş görenlerin işletmeye olan örgütsel bağlılıklarını arttırmak ya da başka arayışlar içine girmelerinin önüne geçmek için onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekliliği belirtilmektedir. Bu durumda çalışanlara verilebilecek ve tabi ki onların tatminlerini ve motivasyonlarını sağlayacak ödüllerin belirlenmesi gerekir. Özellikle proje tipi örgütlerde yüksek potansiyele sahip çalışanlar var olduğu göz önüne alındığında onların ödül olarak ne beklediklerinin belirlenmesi ve karşılanması diğer rakip firmalara göre rekabet avantajı sağlayacağı aşikardır.

Addo'ya (2020) göre örgütler için ödül süreçleri oluşturmak bir şeydir ve onlar için ödül süreçlerinin etkili olup olmadığını değerlendirmek başka bir şeydir. Kuruluşların ödül süreçlerinin kuruluş amacına hizmet edip etmediğini sürekli olarak değerlendirmesi gerekir. Kaliteli yetenek diğer şirketlere geçiyorsa, etkilenen kuruluşlar ödül süreçlerini gözden geçirmeli ve değerlendirmelidir. Bunu yapmanın en kolay yolu, çalışanlardan ödüllerden memnun olup olmadıkları ve katkılarının ödüllerle eşleşip eşleşmediği konusunda geri bildirim almaktır. Memnuniyet anketleri ve değerlendirmeleri, ödül süreçlerinin

değerlendirilmesinde etkili kaynaklardır. Ödül süreçlerinin değerlendirilmesi ile ilgili bir diğer husus ise, çalışanların şirketten ayrıldığında yapılan çıkış görüşmelerinde ödül sistemleri ile ilgili geribildirim almaktır (Addo, 2020).

Bu bağlamda proje tipi örgütlerde iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, bu çalışanlarla yapılan mülakat ile belirlenip, bir kalite evi oluşturularak ödül sistemleri tasarlanabilir. Kalite evi bileşenlerinden müşteri isteği sütununa karşılık, ödül olarak çalışan beklentisinin ne olduğu çalışanlar ile yapılan mülakat ve odak grup görüşmeleri ile belirlenebilir. Sonrasında bu beklentilerin nasıl karşılanacağını sağlamak ile ilgili olan tasarım gerekleri, insan kaynakları bölümü ve bölüm yöneticileri ile birlikte belirlenebilir. Yine çalışanların beklentilerine atfettikleri önem derecelerinin belirlemek için anket yapılabilir. Anket değerlendirmesi sonucunda belirlenen ödüllerin önem dereceleri ortaya çıkarılabilir. Bununla birlikte ödül sisteminin tasarlanmasında bölüm yöneticileri ve insan kaynakları çalışanları tarafından oluşturulan kalite evi ekibi ile tasarım zorluk dereceleri belirlenebilir. Ayrıca kaliteli, eğitilmiş ve potansiyel çalışanların örgüt bağlılığını sağlamak ve rakip örgütlere geçmesini engellemek adına rakip firmaların ödül sistemleri değerlendirilebilir. Bu bağlamda kalite evi çalışanlar tarafından rakip analizini yapma, kıyaslama ve değerlendirme imkanı vermektedir. Tüm bunlara ek olarak kalite evinin oluşturulması, ödül sistemlerinin tasarlanmasında çalışan beklentileri, tasarım gerekleri ve rakip analizinin yer alması ile üst yönetime bir yol gösterici harita niteliğini taşımaktadır.

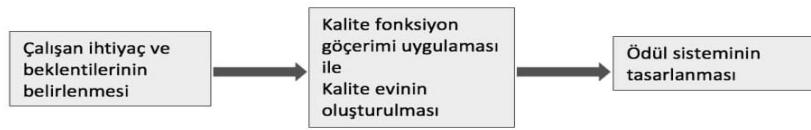
aranmıştır. Ana araştırma sorunsalı ise; Proje Tipi Örgütlerde Ödül Sistemlerinin Tasarımı İçin Kalite Fonksiyon Göçeriminin Uygulanması şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışmada, incelenmek istenen kavram ve olayların bizzat doğal ortamı içerisinde anlaşılmasını gerektiren ve öznel verileri ele alan nitel araştırma (Gürbüz & Şahin, 2017) yöntemi kullanılmıştır. Yapılan çalışmada olaylar ve kişiler doğal ortamlarında, detaylı ve tümevarımcı analizlerle anlaşılacak istendiği için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir.

3.1. Araştırma Örneklemi

Proje tipi örgütlenmeye örnek olarak kamu sektöründe enerji lisanslama projesi için oluşturulmuş bir proje tipi örgütlenme seçilmiştir. Araştırmaya projede görev alan çalışanlar arasından 50 kişi katılım sağlamıştır. Araştırma kapsamında seçilen örgüt çalışmanın amacına göre 'amaçlı örneklem' olarak yapılmıştır.

3.2. Araştırma Modeli

Veri Projede görev alan kişiler için bir çalışma yapıp, çalışanların ödül sistemlerinde ihtiyaç ve beklentileri belirlenmiştir. Kurumda uygulanan mevcut ödül sistemi analiz edilip, kalite evinden de yararlanarak çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olarak ödül sisteminin yeniden tasarlanması için öneriler ortaya konmuştur. Bu bağlamda kalite evi yardımı ile mevcut ödül sisteminde iyileştirme yapılması ve yeniden tasarlanması için "bakınız Şekil 3" model oluşturulmuştur. Araştırma yönteminin uygulanması "bakınız Şekil 4" görsel bir anlatımla açıklanmıştır.



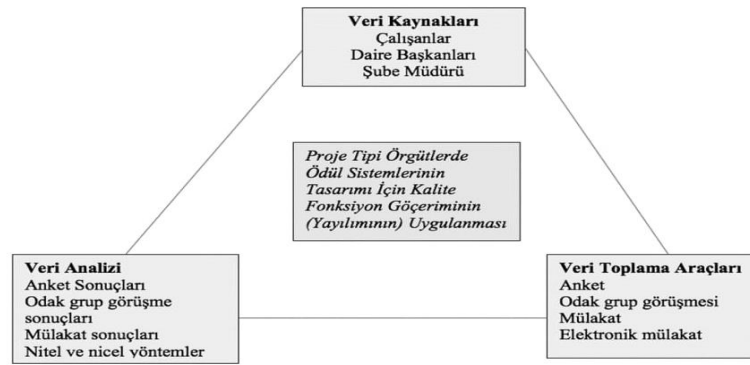
Şekil 3: Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

KFG ürün ve hizmet tasarlanmasından pazarlama konularına kadar birçok alanda uygulanmasına karşın örgüt tasarımına ve özellikle ödül sistemlerinin tasarlanmasına ilişkin bir çalışmaya rastlanmadığından örgüt çalışanları, müşteri olarak görülüp onların işletmeden ödül olarak neler beklediğinin belirleyip bir ödül sistemi tasarlanmasına gidilebilir mi? sorusunun cevabı

3.3. Araştırma Deseni

Araştırma kapsamında tercih edilen araştırma deseni "gömülü kuramdır." Gömülü kuram bir kuram olmaktan ziyade yöntem veya strateji olarak ele alınması gereken, sembolik etkileşimciliği odak noktasına alan araştırma desendir. Nitel araştırmalarda yorumlamacı süreç önemlidir; bu nedenle sembolik etkileşimcilik, nitel araştırmalar açısından önemlidir. Burada araştırmacı inceleyeceği konu hakkında kuram olmasa da araştırmaya başlamakta kuramlaştırma sürecinde ortaya çıkan fikirleri daha sonra



Şekil 4: Araştırma yönteminin uygulanması

sınayabilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017). Bu desenin seçilmesindeki en önemli neden, yeniden bir ödül sisteminin tasarlanmaya çalışılmasıdır

3.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler “odak grup görüşmesi, elektronik mülakat, mülakat ve anket” yöntemiyle birinci kaynaklardan toplanmıştır.

3.4.1. Odak grup görüşmesi. Projede çalışan altı kişi ile Mart 2018 tarihinde yaklaşık bir saat süren bir odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi ile çalışanlara sorular yöneltilip ve onların görüşleri alınarak örgütün mevcut ödül sistemi saptanmaya çalışılmış ve ödül sistemlerinde iyileştirme yapılması ya da yeniden tasarlanması için neler yapılabileceği görüşülmüştür. Çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilerek fikir alışverişi ve gerektiği noktalarda da çözüm odaklı tartışmalara zemin hazırlanmıştır.

Çalışanlarla görüşme gerçekleştirme talebi, görüşmeden bir hafta telefonla bildirilmiş ve belirli tarih ve görüşme yeri için randevu alınmıştır. Görüşmeler öğle arası kurumun yanındaki bir restoranda gerçekleştirilmiş, görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Odak grup görüşmesi katılımcıların biri kadın olmak üzere toplamda altı kişiyle yapılmıştır. Bu kayıt ile görüşmelerin deşifresi esnasında veri kaybının önlenmesi ve güvenilirliğin sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcıların dördü inşaat mühendisi, biri nükleer mühendis ve biri hukukçudur.

Odak grup görüşmesi soruları; *Kurumunuzda mevcuttaki ödül sisteminin bileşenleri nelerdir? Bu ödül sistemi etkin ve adil olarak kullanılmakta mıdır? Bu ödül sisteminin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? İyileştirilmesi için neler yapılmalıdır? Bu konuda ulusal ve uluslararası düzeydeki rakiplerin veya paydaşların uyguladığı ödül sistemleri ile ilgili*

karşılaştırmalı değerlendirmeleriniz nelerdir? Mevcut ödül sisteminin performansınıza olumlu-olumsuz etkileri nelerdir? Ödül sistemi yeniden tasarlandığında kişisel performansınıza ve organizasyon verimliliğine etkileri sizce nelerdir? olarak belirlenmiştir.

3.4.2. Mülakat. Soruları araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılmıştır. Ayrıca mülakat ve diğer yöntemlerin uygulanmaya başlanması öncesinde katılımcılara araştırmacının kendisi, hangi konuyu araştırmak istediği ve araştırılacak konunun içerdiği önemli kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Odak grup görüşmesinden sonra daha fazla veriye ulaşmak ve farklı kodlara ulaşılabileceği düşünüldüğünden dokuz çalışana elektronik mülakat ile odak grup görüşmesindeki soruların aynısı gönderilmiş, cevapları kayıt altına alınmıştır.

Son olarak elde edilen kodlar sayesinde çalışanların ödül sistemlerinden beklentileri saptanarak bu beklentilerin nasıl karşılanacağı belirlenmesi için Mayıs 2018’de kurumda daire başkanı olarak çalışan iki katılımcı birer saat süren kendi çalışma ortamlarında yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında notlar tutularak veriler kayıt altına alınmıştır. Yine Mayıs 2018’de şube müdürü olarak çalışan bir katılımcı ile yaklaşık bir saat süren bir mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiş ve notlar tutularak veriler kayıt altına alınmıştır.

Mülakat görüşmesi soruları; *Terfi/Görevde yükselme için adil, liyakate dayalı ve uluslararası kuruluştaki gibi (P1-P5, D1-D5) yatay kariyer basamaklı bir sistem nasıl oluşturulabilir? Yurt dışı görevlendirmelerinde adil ve şeffaf olmak için nasıl bir yöntem oluşturulabilir? Uzmanlık-görev konusu uyumu nasıl sağlanabilir? İkramiye/teşvik sisteminde bir düzenleme iyileştirme yapılabilir mi? Nasıl?*

- *Proje bitimlerinde prim ve taltif yapılması nasıl yapılabilir?*

- Döner sermaye sistemi kurulabilir mi? Nasıl?

Yurt dışı eğitim ve dil eğitimi için bir düzenleme nasıl yapılabilir? Araştırma projelerinde personelin etkin katılımı için personeller nasıl desteklenebilir? Çalışma saatlerinde esneklik sağlanabilir mi? Sosyal imkanların geliştirilebilmesi için neler/nasıl yapılabilir? (kreş, çocuk eğitimi için destek, lojman, kamplar, sağlık sigortası vb.) İçsel ödüller olarak görüşlerine değer verme, teşekkür/takdir, işin kendisinden duyulan tatmin vs. nasıl sağlanabilir? olarak belirlenmiştir.

3.4.3. Anket. Kalite evinin oluşturulması için on üç katılımcıya anket formu “bakınız Ek-1” gönderilmiş ve cevaplar kayıt altına alınmıştır.

3.5. Veri Analiz Tekniği

İçerik analizine başvurulurken verilerin analiz edilmesi amaçlanmış, araştırma sorularına cevap bulmak için ilk olarak, odak grup görüşmesi, elektronik mülakat, mülakat ve anket yöntemi ile toplanan veriler deşifre edilmiş; kayda alınan “ses” bilgisayar ortamında “yazıya” dönüştürülmüştür. İkinci olarak, deşifre edilen ifadeler tekrar tekrar

Ek-1: Anket Formu

Görülen Çalışanın Çalışma Yeri	K	E	Medeni Durum	Evli	Bekar	Toplam İş Tecrübesi	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Sıca ne kadar önemli	Az önemli	Oran	Çok önemli	Çok önemli	Asın önemli	Kurum	Çok kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok iyi	Çok kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok iyi	Diğer Kurum Kurumu	Çok kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok iyi
Boşluk											Çalışan Beklentileri																						
Kademe/yanay terfi sistemi oluşturulması											Kademe/yanay terfi sistemi oluşturulması																						
Terfi/Görevde yükselme											Terfi/Görevde yükselme																						
Yurt dışı görevlendirmelerin sayısı											Yurt dışı görevlendirmelerin sayısı																						
Yurt dışı görevlendirmelerin sefiyatı											Yurt dışı görevlendirmelerin sefiyatı																						
Yurt dışı görevlendirmesinde uzmanlık görevi kaması ayınmanın sağlanması											Yurt dışı görevlendirmesinde uzmanlık görevi kaması ayınmanın sağlanması																						
Görev harcaharlarında iyileştirme yapması											Görev harcaharlarında iyileştirme yapması																						
Döner sermaye sisteminin oluşturulması											Döner sermaye sisteminin oluşturulması																						
Proje bütçelerinde prim/altif verilmesi											Proje bütçelerinde prim/altif verilmesi																						
İkramiyet/teşvik sisteminde düzenleme yapılması											İkramiyet/teşvik sisteminde düzenleme yapılması																						
Yurt dışı yüksek lisans ve doktora eğitimi yapılmasına olanak verilmesi											Yurt dışı yüksek lisans ve doktora eğitimi yapılmasına olanak verilmesi																						
Dil eğitimi veren kuruluşlarla anlaşma sağlanması											Dil eğitimi veren kuruluşlarla anlaşma sağlanması																						
Kreş inkanının sağlanması											Kreş inkanının sağlanması																						
Çalışan çocuklarının eğitimi için destek sağlanması											Çalışan çocuklarının eğitimi için destek sağlanması																						
Lojman inkanının sağlanması											Lojman inkanının sağlanması																						
Özel sağlık sigortası/yatırı sağlık sandığı sistemi kurulması											Özel sağlık sigortası/yatırı sağlık sandığı sistemi kurulması																						
Yazlık kampı inkanının sağlanması											Yazlık kampı inkanının sağlanması																						
Araştırma projelerine personel katılımı desteklenmesi											Araştırma projelerine personel katılımı desteklenmesi																						
Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması											Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması																						
Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme inkanının sağlanması											Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme inkanının sağlanması																						
İş tatmini											Çalışanın iş tatmininin sağlanması																						
Teşekkür/Takdir											Proje bütçelerinde Teşekkür/Takdir edilme																						
Fikir/Görüş değeri verilmesi											Çalışanların fikir ve görüşlerine değeri verilmesi																						
İçsel Ödüller (Manevi Ödüller)											İçsel Ödüller (Manevi Ödüller)																						

okunmak suretiyle, sık kullanılan ifadeler tespit edilerek “kod” olarak belirlenmiştir. Kodların belirlenmesinde katılımcıların kullandığı açık ve örtülü ifadeler göz önünde bulundurularak çıkarsamalar yapılmıştır. Ardından benzer kodlar bir araya getirilerek “temalar” elde edilmiştir.

Belirlenen kod ve temalar daha sonra QDA Miner programına işlenmiş, kodların frekans analizleri yapılmış ve elde edilen veriler çizelge olarak sunulmuştur. Anket çalışması ile kalite evi oluşturulmak için verilerin hesaplanması Microsoft Excel yardımı ile yapılmıştır.

3.6. Güvenilirlik ve Geçerlik

Araştırma güvenilirlik ve geçerlik bakımından incelenmiştir. Araştırmaya ve konuya hakim olan 2 uzmana danışılmış ve görüşleri doğrultusunda odak grup görüşmesi, mülakat ve anket maddelerinde düzeltmeler yapılmış, maddi ve maddi olmayan ödüllerin sınıflandırılması sağlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma soruları doğrultusunda ortaya çıkmış olan kategoriler dışsal ödüller (maddi ödüller) ve içsel

ödüller (manevi ödüller)’dir. Araştırma dâhilinde toplanan verilerin QDA Miner yazılımındaki analizi sonucunda ortaya çıkan kod/temalar ile bunların kullanım sıklıklarının gösterildiği bilgiler “bakınız Tablo 1” sunulmuştur.



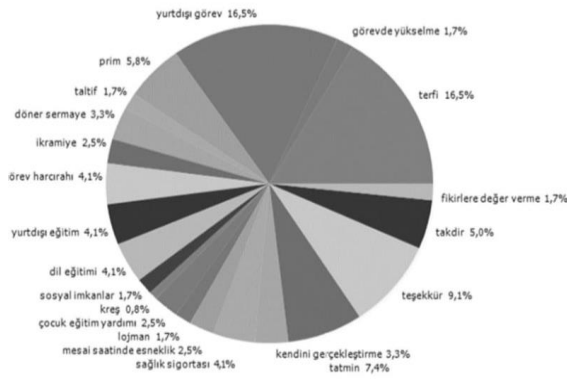
Şekil 5: Kod frekansları gösterimi

Kodların kullanım sıklığı “bakınız Şekil 5 ve Şekil 6” dairesel bir grafikte gösterilmiştir. Bu bağlamda “bakınız Şekil 5, Şekil 6 ve Tablo 1” en sık kullanılan terfi ve yurtdışı görev (%16,50), teşekkür (%9,10), tatmin (%7,40) ve prim (%5,80) en çok kullanılan ifadeler olarak tespit edilmiştir.

Yapılan odak grup görüşmeleri ve mülakatlar ile

Tablo 1: Kod frekansları

Category	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
dışsal ödüller (maddi ödüller)	terfi	20	16,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	görevde yükselme	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	yurtdışı görev	20	16,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	prim	7	5,80%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	taltif	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	döner sermaye	4	3,30%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	teşvik				
dışsal ödüller (maddi ödüller)	ikramiye	3	2,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	görev harcırahı	5	4,10%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	yurtdışı eğitim	5	4,10%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	dil eğitimi	5	4,10%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	sosyal imkanlar	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	kreş	1	0,80%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	çocuk eğitim yardımı	3	2,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	lojman	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	yaz-kış kampı				
dışsal ödüller (maddi ödüller)	araştırma projeleri				
dışsal ödüller (maddi ödüller)	mesai saatinde esneklik	3	2,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	sağlık sigortası	5	4,10%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	kendini gerçekleştirme	4	3,30%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	tatmin	9	7,40%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	teşekkür	11	9,10%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	takdir	6	5,00%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	fikirlere değer verme	2	1,70%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	görüşlere değer verme				



Şekil 6: Kod frekansları pasta diyagramı

yazın taramasından “bakınız Tablo 2” kod/temalar ortaya konmuştur.

Odak grup görüşmesi ve elektronik mülakatlar ile çalışanların ödül sisteminden beklentileri anlaşılma çalışılmış, kodlamalar yapılarak kalite evinin ilk aşaması tamamlanmıştır. Çalışan beklentileri; *kademeli/yatay terfi sistemi oluşturulması, liyakate dayalı terfi sistemi oluşturulması, terfi sisteminin adil ve şeffaf olması, yurtdışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması* gibi sıralanmaktadır. Sonrasında çalışanlara anket formları dağıtılarak bu beklentilerin onlar için 5 aşırı önemli, 4 çok önemli,

Geri dönüşü olan 13 anketten özel sektör ile ilgili değerlendirme verileri sağlıklı olmadığından kalite evi oluşturulurken dikkate alınmamıştır.

Bu çalışmalar sonrasında yöneticiler ile mülakat yapılarak çalışan beklentilerinin nasıl karşılanacağı konusunda birebir mülakat yapılmıştır. Bu aşamada personel yetkinlik sistemi, etkin performans sistemi, personel yetkinlik sisteminin çalışan erişimine açık olması gibi çözümler ileri sürülmüştür. Çözümler kalite evinde tasarım gereksinimleri bölümünde sıralanmıştır. Kalite evinde kullanılan çözümlerin açıklaması yer almaktadır.

U1-U4; D1-D4: U1, Uzman Yardımcısı; U2, Uzman; U3, Kıdemli Uzman; U4, Baş Uzman - D1, Denetçi Yardımcısı; D2, Denetçi; D3, Kıdemli Denetçi; D4, Baş Denetçi şeklinde vb. dört veya daha fazla kademeli terfi sistemi oluşturulması.

Personel Yetkinlik Sistemi: Personel Yetkinlik Sistemi ile performansa dayalı terfi sistemi

Etkin Performans Sistemi: Belirlenmiş objektif kriterler ile etkin performans sisteminin uygulanması

Personel Yetkinlik Sisteminin Çalışan Erişimine Açık Olması: Adil bir yetkinlik yönetim sistemi ile

Tablo 2: Kod/Tema listesi

Boyut (Tema)	Kodlama	Çalışan Beklentileri
Dışsal Ödüller (Maddi Ödüller)	Terfi/Görevde yükselme	Kademeli/yatay terfi sistemi oluşturulması
		Liyakate dayalı terfi sistemi oluşturulması
		Terfi sisteminin adil ve şeffaf olması
	Yurt dışı görevlendirme	Yurt dışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması
		Yurt dışı görevlendirmelerinin şeffaf bir şekilde yapılması
		Yurt dışı görevlendirmesinde uzmanlık görev konusu uyumunun sağlanması
	Prim/Taltif/Döner sermaye/Teşvik/İkramiye/Görev harcırahları	Görev harcırahlarında iyileştirme yapılması
		Döner sermaye sisteminin oluşturulması
		Proje bitimlerinde prim/taltif verilmesi
		İkramiye/teşvik sisteminde düzenleme yapılması
	Yurt dışı eğitim	Yurt dışında yüksek lisans ve doktora eğitim yapılmasına olanak verilmesi
		Dil eğitimi
	Sosyal imkanlar	Kreş imkanının sağlanması
		Çalışan çocuklarının eğitimi için destek sağlanması
		Lojman imkanının sağlanması
		Özel sağlık sigortası ya da sağlık sandığı sistemi kurulması
		Yaz/kış kampı imkanının sağlanması
	Araştırma projeleri	Araştırma projelerine personel katılımının desteklenmesi
Çalışma saatlerinde esneklik		Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması
İçsel Ödüller (Manevi Ödüller)	Kendini gerçekleştirme	Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme imkanının sağlanması
		İş tatmini
	Teşekkür/Takdir	Proje bitimlerinde Teşekkür/Takdir edilme
		Fikir/Görüş değer verilmesi

3 önemli, 2 az önemli, 1 önemsiz şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca aynı anket formunda kendi çalıştıkları kurum, uluslararası kuruluşlar, özel sektörden bir firma ve diğer kamu kurumları ile 5 çok iyi, 4 iyi, 3 orta 2 kötü, 1 çok kötü şeklinde değerlendirme yapmaları istenmiştir.

uyumlu olarak görevlendirmelerin yapılması ve şeffaf olarak yayınlanması ve bu sistemin çalışanların erişimine açık olması

Yurtdışı Görevlendirmelerde Uzmanlık-Görev Konusu Kırılımlarının Sağlanması: Yurtdışı görevlendirmelerde uzmanlık-görev konusu ile ilgili

yetkinlik yönetim sisteminde kırılımlarının sağlanması [Örneğin; genel bir konu (lisanslama ve denetim vb.) ise tüm çalışanlara, herhangi bir ana-konu/uzmanlık alanı ile ilgili ise o konunun uzmanlarına (makine mühendisi, inşaat mühendisi, hukukçu vb.), konunun özelliğine göre o konuda özellikle çalışan uzman görevlendirilmeli (kaynak mühendisliği, deprem, tsunami, sorumluluk hukuku vb.)]

Harcirah Limitlerinin 5 Kat Arttırılması: Kanun gereği belirlenen harcira limitlerinin 5 katına kadar arttırılması yetkisinin Başkanlık Makamına verilmesi için düzenleme yapılması

Yasal Düzenleme Yapılması: Terfi sistemi düzenlemesi, döner sermaye kurulması, harcira gibi genel iyileştirmeler için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması

Maaş Katı Kadar Taltif Verilmesi: Proje bitimlerinde ya da önemli bir görevin başarılmaması sonrasında özveri ile katkı sağlayan çalışana maaşın belli bir katı kadar fazladan prim/taltif verilmesi

Yurt Dışında İşbaşı Eğitimlerinin Sağlanması: Yatay kademeli personel sistemi oluşturulduktan sonra kademe geçişlerinde yurtdışında akran düzenleyici bir kuruluşa (Rusya, ABD, Fransa vb.) bilgi ve tecrübelerini arttırmak için 1 yıl veya daha fazla sürelerle iş başı eğitimine gönderilmesi

Kurumsal Anlaşmaların Yapılması: Yabancı dil eğitimi veren kuruluşlar ile kurumsal anlaşmaların yapılması

Yasal Şartların Gereğinin Sağlanması: 6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına dair Yönetmelik gereği kreş açılmasının sağlanması

Vakıf Çalışmalarının Aktif Hale Getirilmesi: Çocuk eğitim yardımı ve sosyal imkânların geliştirilmesi için vakfın aktif hale getirilmesi

Kiralama İşleminin Yapılması: Lojman imkânının sağlanması için bina kiralınması

Sağlık Yardım Sandığının Kurulması: Sağlık sigortası için sağlık yardım sandığının kurulması

Ar-Ge Duyuruların Yapılması: Araştırma projelerine personelin etkin katılımı için proje duyurularının herkesin bilgisi olacak şekilde yapılması. Projelerde çalışanın uzmanlık alanı ile ilgili varsa diğer Kurum ve Üniversitelerle kümelenme/işbirliği de sağlayacak şekilde Ar-Ge projelerinin oluşturulması

Turnike Kart Okuma Sisteminin Güncellenmesi: Turnike-Kart okuma sistemlerinin güncellenerek asgari haftalık çalışma süresini sağlamak şartı ile giriş çıkış saatlerinin 08:30 ve 17:30 dışında ve hafta sonlarında da takibinin yapılabilecek şekilde güncellenmesi

Sözlü veya Yazılı Teşekkür Edilmesi: Personellerin içsel ödülleri karşılıklı olarak iş tatminlerinin sağlanması için personele teşekkür belgesi veya plaket gibi simgesel ödülleri verilmesi.

Sonrasında veriler Excel programına aktarılmış ve çalışan beklentilerinin önem derecelerinin aritmetik ortalaması alınarak kalite evinin önem derecesi sütununa aktarılmıştır. Burada katılımcıların verdikleri cevaplara göre Liyakate dayalı terfi sistemi oluşturulması, *Çalışanın iş tatmininin sağlanması ve Çalışanların fikir ve görüşlerine değer verilmesi (4,69) önem derecesi olarak en yüksek değeri almıştır. Terfi sisteminin adil ve şeffaf olması (4.62), Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme imkânının sağlanması (4.54), Yurt dışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmelerinin şeffaf bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmesinde uzmanlık görev konusu uyumunun sağlanması (4.46) önem derecelerine sahip olarak sıralanmıştır.*

Müşteri beklentileri ve tasarım gereksinimleri arasındaki ilişki matrisi oluşturulduktan sonra yine kurumda çalışan şube müdürü tarafında bu tasarım gereksinimlerinin zorluk dereceleri yapılarak 1 en kolay, 5 en zor arasında değerlendirilerek yapılarak kalite evinde ilgili kısma girişi sağlanmıştır. U1-U4; D1-D4, Harcira Limitlerinin 5 Kat Arttırılması, Yasal Düzenleme Yapılması' na 4 puan verilerek gerçekleştirilmesi zor olarak belirtilmiştir. Çalışan beklentileri ile şube müdürü ile belirlenen tasarım gereksinimlerinin ilişki matrisi oluşturulmuş ve simgesel olarak gösterimi "bakınız Tablo 3" yapılmıştır.

Kalite evinde "bakınız Ek-2" mutlak önem

Tablo 3: İlişki matrisi simgesel gösterimi

Simge	İlişki	Ağırlık
•	Güçlü	5
◆	Orta	3
▶	Zayıf	1
-	İlişki yok	0

dereceleri; *Etkin Performans Sistemi (255.7), Yasal Düzenleme Yapılması (Terfi sistemi düzenlemesi, döner sermaye kurulması, harcira gibi genel iyileştirmeler için) (244,6) olarak bulunmuştur.*

imkanı vb.) ya da maddi olmayan (takdir, eğitim, kararlara katılım vb.) ödüller ile desteklenmelidir.

Bu bağlamda yapılan odak grup görüşmeleri ve mülakatlarda çalışanların ödül sistemlerinden beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu verilerin QDA Miner yazılımında çözümlenmiş frekans değerleri bulunmuştur. Buna göre görüşmelerde çıkarılan kod ve temalar ile çalışanların beklentileri belirlenmiş ve elde edilen veriler QDA Miner yazılımının sonuçları ile desteklenmiştir. Programa göre frekansı en fazla olan terfi, yurtdışı görevleri, teşekkür, iş tatmini en yüksek değerleri almıştır. Yine bu değerler başka diğer çalışanlara yapılan anket sonuçları ile doğrulanmıştır. Anket sonuçlarına göre önem dereceleri hesaplanmış ve en yüksek önem derecesine sahip olanlar yine *Liyakata dayalı terfi sistemi oluşturulması, Çalışanın iş tatminin sağlanması ve Çalışanların fikir ve görüşlerine değer verilmesi Terfi sisteminin adil ve şeffaf olması, Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme imkânının sağlanması, Yurt dışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmelerinin şeffaf bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmelerinde uzmanlık görev konusu uyumunun sağlanması* şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmada da görüldüğü üzere çalışanlar aslında insan kaynakları yönetiminin temel uygulamaları arasında yer alan işletmenin planlaması ve uygulaması gereken kariyer basamaklarından biri olan terfi ve görevde yükselmeyi bir ödül olarak nitelendirmektedirler. Gürbüz'ün (2019) ifadesinde terfi "iş görenin bir üst pozisyona ya da rütbeye ilerlemesi" demektir. Günümüzde maalesef işletmelerde terfi süreç ve kararlarında adaletsizlik, kayırmacılık, yükselme kriterlerinin nesne ve açık olmaması gibi etmenlerden dolayı çalışanlar bunu hakları olarak görmeyip bir ödül olarak değerlendirmektedirler.

İş görenlerin motivasyonlarının sağlanması bir defalık değil, devamlılığı olan bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların motivasyonu kaynakları zamanla değişim gösterebilir çünkü çalışanlar ve örgütler dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu bağlamda iş görenler ve yönetim için farklı zamanlarda farklı motivasyon sorunlarının çıkması ile ödül sistemlerinin yetersizliği söz konusu olabilir. Böyle bir durumda organizasyonların ödül sistemlerinin de değişikliği konusunda esneklikleri olmalıdır. Sonuç olarak, Budak ve arkadaşlarına (2017) göre de değişken bir varlık olan insanı nelerin motive ettiğini bilmek ve bu gereksinimleri tatmine uygun örgütsel ortamlar yaratmak, yöneticilerin daima uğraşacağı alanlar olarak kalacaktır.

Yönetimler çalışanlarını onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde ödüllendirirlerse daha fazla motive edeceklerdir ve böylece çalışanların örgüte bağlılıkları artacak ve başka arayışlar içine girmeyeceklerdir. Böylece hem çalışanların hem de örgütün verimliliği artarak zorlu rekabet koşullarında pozitif yönlü kazanımlar elde edilebilecektir. Bu bağlamda çalışmada, katılımcıların beklentilerinden en yüksek değere sahip olanlardan bazıları da iş tatmini, kendini gerçekleştirme ve fikirlerine değer verilmesi olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu araştırmada çalışanların ödül beklentilerinin karşılanması için yöneticilerle mülakatlar yapılmış ve çalışanların beklentilerinin karşılanması için yapılacaklar tasarlanmaya çalışılmıştır. Burada en yüksek mutlak öneme sahip olan tasarım gereklilikleri *U1-U4;D1-D4, Personel Yetkinlik Sistemi, Etkin Performans Sistemi Personel Yetkinlik Sisteminin Çalışan Erişimine Açık Olması, Yurtdışı Görevlendirmelerde Uzmanlık-Görev Konusu Kırılımlarının Sağlanması, Yasal Düzeneleme Yapılması Yurt Dışında İşbaşı Eğitimlerinin Sağlanması* olarak belirlenmiştir.

Çalışmada katılımcılar kurum, uluslararası bir kuruluş ve diğer bir kamu kurumu ile beklentilerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda uluslararası kuruluşun katılımcı beklentilerini daha fazla karşıladığı görülmüştür. Bu bağlamda kurumda yapılacak düzenlemelerle ödül sisteminin iyileştirilmesi ve yeniden tasarlanması ile çalışan beklentilerini karşılayarak daha fazla işinden tatmin olmuş çalışanlara sahip olacak dolayısıyla çalışanlarında örgüt bağlılığını arttıracaktır.

Bu bağlamda kalite fonksiyon göçerimi yardımı ile tasarlanan ödül sistemlerinin avantajları;

- çalışanların ödül sisteminden bekledikleri ödülleri onların sesinden değerlendirilmesi,
- belirlenen ödüllerin önem derecelerinin saptanması,
- ödüllerin tasarım gereklerinin ve zorluk derecelerinin ekip tarafından belirlenmesi,
- rakip firmaların çalışan gözünden değerlendirilmesi,
- üst yönetime bir yol haritası olmasıdır.

Ödüllerin bir organizasyonda çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, yeterince iyi bir ödül sistemi yoktur, çünkü motivasyon kişisel bir şeydir ve ayrıca bir çalışanı motive eden şey diğerinden farklı olabilir (Francis vd., 2020). Yani buna bağlı olarak çalışan istek ve beklentilerinin belirsizliği ve zamanla değişme olasılığı da bulunmaktadır. Bu

durumda KFG uygulamaları bu belirsizliği karşı ya da değişime ayak uydurmaya tek başına yeterli olmaktan mıdır? Ya da dinamik bir piyasada elde edilen sonuçlar bu değişim sürecinde geçerliliğini korumakta mıdır? Ancak zaman içinde çalışan tercihlerinin izlenmesi gerekli olacaktır ve bu da firmanın ayrıca bir çaba harcamasını ve maliyete katlanmasını gerektirecektir. Aynı zamanda çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde her çalışanın ödül beklentisinin farklı olabileceği düşünüldüğünde matrisi oluşturma zorluğu dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Addo'ya (2020) göre etkili ödül sistemleri geliştirmek için bölüm yöneticileri ve İK yöneticileri birlikte hareket etmelidir. Bunun anlamı, ödül sistemlerinin geliştirilmesinin yalnızca İK departmanına veya bölüm yöneticilerine bırakılmaması gerektiğidir. Bunun nedeni, İK yöneticilerinin teorik bir duruş sergileyebilmelerine karşın, bölüm yöneticilerinin teoriyi uygulamaya ve hizalama ve oryantasyon koşullarına uyan ödül sistemleri tasarlamaya başlayabilmeleridir. Bu bağlamda kalite evi hem insan kaynakları birimi hem de bölüm yöneticileri ile oluşturulan ekip ile hazırlandığından bir yarar sağlamaktadır.

Çalışma proje tipi örgüt olarak seçilen bir kamu kurumunda yapılmıştır ve bu örneklem çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Yine kamu kurumu olması nedeniyle yapılması gereken değişiklikler için öncelikle yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır bu durumda uygulama için bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte kalite evi oluşturma ekibinde bölüm yöneticilerinin ve çalışanlarının yer alması bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Addo'ya (2020) göre ödül süreçlerinin değerlendirilmesi organizasyonel perspektiften de yapılabileceği gibi ödül süreçlerini değerlendirmeleri için danışmanlık firmalarıyla anlaşabileceğidir. Örneğin, bir kuruluştaki ödül süreçlerinin dış değerlendirmesi nesnel ve tarafsızdır ve bu nedenle ödül süreçlerini iyileştirmek veya ince ayar yapmak için kullanılabilir. Bu bağlamda kalite evinin oluşturulması ve ödül sisteminin tasarlanması için tarafsız bir danışmanlık firması ile çalışma yoluna da gidilebilir.

KFG birçok alanda kullanılmasına rağmen örgüt tasarımında ödül sistemlerinin iyileştirilmesi ve tasarlanmasında kullanılmamıştır. Bu bağlamda oluşturulan kalite evinin yönetim için bir yol haritası niteliğinde olabileceği değerlendirilmektedir.

Herhangi bir organizasyonel sürecin alt satırı, etkili ve verimli olup olmadığıdır. Bu nedenle, diğer organizasyonel süreçlerde olduğu gibi, ödül süreçleri de periyodik olarak etkinlikleri açısından değerlendirilmelidir. Ancak o zaman kuruluşlar, ödül süreçlerinin işi yapıp yapmadığına dair bir fikre sahip olacaktır (Addo, 2020). Bu bağlamda daha çok üretim alanında kullanılan kalite fonksiyon göçeriminin kullanım alanının genişletilmesi ile ödül sistemlerinin tasarlanması ile ödül süreçlerinin belirli aralıklarla değerlendirilmesinin yolu açılmış olmaktadır.

Ayrıca bu yöntem ileriki örgüt tasarımı çalışmalarında tercih edilerek ve özellikle çalışanların devrinin yüksek olduğu, kalifiye çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması için özel sektör kuruluşlarında da denebileceği öngörülmektedir. Gelecekteki araştırmalar, bu çerçevenin uygulanabilirliğini doğrulamak için teorik ve ampirik verileri bütünleştirmek için daha fazla çaba göstermelidir.

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 Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 15.04.2022 tarih ve 17162298.600-101 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Abasov, V. (2002). *Mamul ve mamul üretim sisteminin geliştirilmesinde kalite fonksiyon göçeriminin rolü ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Addo, S. K. (2020). Rewards management: The basis of performance management. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*, 5(3), 26-32.
- Adiano, C. & Roth, A.V. (1994). Beyond the house of quality: Dynamic QFD. *Benchmarking for Quality management & technology*, 1(1), 25-37.
- Akao, y. (1990). *Quality function deployment integrating customer requirements into product design*. Massachusetts: Productivity Press.
- Akao, Y. & Mazur, G.H. (2003). The leading edge in QFD: past, present and future. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(1), 20-35.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Altındağ, E. & Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward, chartered institute of personnel and development*. London: CIPD House.
- Armstrong, M. (2013). *A Handbook on human resource management*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2005). Reward strategies and trends in the United Kingdom: the land of diverse and pragmatic dreams. *Compensation and Benefits Review*, Jul/Aug, 41-52.
- Bowen, R.B. (2004). Today's workforce requires new age currency. *HR Magazine*, 49(3) 101-106.
- Bouchereau, V. & Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment. *Benchmarking An International Journal*, 7(1), 8-19.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. & Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-34.
- Chan, L. & Wu M, (2003). Quality function deployment: A comprehensive review of its concepts and methods. *Quality Engineering*, 15(1), 26.
- Çinpolat, S. (2007). *Kalite fonksiyon göçerimi ve hizmet sektöründe uygulanması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erbaş, E. (2016). Düşünce tarzlarına dayalı kalite fonksiyon göçerimi aracılığıyla hizmet işletmelerine yönelik bir iş değerlendirme uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1) 37-55.
- Francis, F., Zirra, C. T. O., & Mambula, C. J. (2020). Reward system as a strategy to enhance employees performance in an organization. *Archives of Business Research*, 8(6). 156-164.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. London: Addison-Wesley Pub.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2013). *Organizational behaviour: managing people and organizations*. London: Cengage Learning press.
- Gross, S.E., & Friedman, H.M. (2004). Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.
- Güllü E. & Ulcay Y. (2002). Kalite fonksiyonu yayılımı ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 7(1), 71-91.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi; teori, araştırma ve uygulama* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Han, S.B., Chen K. S., Ebrahimpour, M. & Sodhi, S.M. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), 796-812.
- Hauser, J.R. & Clausing, D. (1994). *The House of Quality*. In K.B. Clark ve S.C. Wheelwright, (Eds). *The Product challenge: Competing through speed, quality, and creativity*. (pp. 299-315). ABD: A Harvard Business Rreview Book.
- Hsieh, Y.H. & Chen, H.M., (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-33.
- Kanwal, K, & Syed M., (2017). Impact of reward system on employee performance in banking sector. *RADS j. Soc. Sci. Bus. Manag.* 4(2), 82-103.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Karayaman, S. & Karataş, İ. H., (2022). Yönetimde ödül ve cezaya bakış: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 5 (2), 312-337.

- Kaymaz, K. & Sayılar, Y. (2005). Beceriye dayalı ücretleme sistemi ve tasarım süreci. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 118-139.
- Lawler, E.E., & Worley, C.G. (2006). Winning support for organizational change: designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal* Mar/Apr, 1-5.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Nwokocha, I. (2016) Managing reward strategy to enhance employee performance, retention and productivity in organizations. *International Journal of Development and Management Review*.11.
- Özgen, Ö. (2009). *Kalite fonksiyon göçerimi ile marka bağlılığı stratejilerinin belirlenmesi: İzmir ilinde beyaz eşya sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press
- Schuster, M. & Kesler, G. (2011). Aligning reward systems in organization design: How to activate the orphan star point. *People&Strategy*, 34(4), 37-46.
- Stonich, P.J. (1981). Using rewards in implementing strategy. *Strategic Management Journal*, 2(4), 345-352.
- Trivedi, A., (2015). Reward system and its impact on employee motivation. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives Pezzottaite Journals*, 4(3), 1877-1882.
- Turğut, M. & Songur, A., (2022). Yenilikçiliğin çalışan performansına etkisi: havacılık teknisyenleri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 393-407.
- Ustasüleyman, T. & Abanoz, S. (2009). Kalite fonksiyon göçerimi ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Bankacılar Dergisi*, 70, 37-50.
- Vroom, V. H. (1964). *Vroom's expectancy theory: How to motivate staff and increase performance*. Yale School of Management, New York, NY.



Araştırma Makalesi

Öğretim Elemanlarının Uzaktan Öğretim Performanslarında Dijital Okuryazarlık Düzeyinin ve Örgütsel Destek Algısının Rolü

The Role of Digital Literacy Level and Perception of Organizational Support in Distance Education Performance of Instructors

Selçuk Kılıç^a, Ayşegül Pürbudak^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Yüksek Öğretim Kurumları,
Uzaktan Öğretim,
Dijital Okuryazarlık,
Örgütsel Destek,
Performans.

Tarihler :
Geliş 6 Temmuz 2022
Düzeltilme Geliş
25 Eylül 2022
Kabul 3 Ekim 2022

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanı olarak görev yapan çalışanların uzaktan öğretim sürecinde gösterdikleri performansı ölçmek, dijital okuryazarlık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin bu performanstaki rolünü belirlemektir. Ayrıca demografik değişkenlere göre öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansları, dijital okuryazarlık düzeyleri ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 289 öğretim elemanına ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının uzaktan öğretim sürecinde yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısının uzaktan öğretim performansının önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. İleriki çalışmalar için örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik gibi pozitif örgütsel davranış konularına giren farklı değişkenlerin uzaktan öğretim performansına etkileri inceleme konusu yapılabilir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Higher Education
Institutions,
Distance Education,
Digital Literacy,
Organizational Support,
Performance.

Article history:
Received 6 July 2022
Received in Revised Form
25 September 2022
Accepted
3 October 2022

ABSTRACT

The main purpose of this study is to measure the performance of the employees working as instructors in higher education institutions in the distance education process and to determine the role of digital literacy and perceived organizational support variables in this performance. In addition, determining the relationships between instructors' distance education performance, digital literacy levels and organizational support perceptions according to demographic variables is another aim of this study. The research was carried out within the framework of the relational survey model, which is one of the quantitative research methods. In the study, 289 instructors were reached by using the simple random sampling method. As a result of the research, it was determined that the instructors showed high performance in the distance education process. It has been found that the level of digital literacy and the perception of organizational support are important predictors of distance education performance. In future studies, the effects of different variables on positive organizational behavior such as organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and organizational virtuousness on distance education performance can be examined.

^a Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Aksaray, selcukkilic@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9287-4754

^b Öğr. Gör., Aksaray Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Aksaray, aysegulpurbudak@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7064-0263

1. GİRİŞ

Covid19 süreciyle birlikte birçok alanda dijital bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşüm sürecinden etkilenen kurumlardan biri de yükseköğretim kurumlarıdır. Yükseköğretim kurumlarında dijital dönüşümün bir göstergesi olarak, dijital kaynaklara/araçlara erişim olanaklarının arttığı ve bunların öğretim süreçlerinde aktif olarak kullanılmaya başlandığı gözlemlenmektedir. Bu süreçte, yükseköğretim kurumlarında uygulanan öğretim modeli değişikliğe uğramış ve öğretim süreçlerinin uzaktan devam ettirilmesi kararı alınmıştır. Bu karar çerçevesinde, yükseköğretim kurumlarında uzaktan öğretim alt yapıları güçlendirilmiş, gerekli olan kaynakların temini sağlanmış, öğretim elemanlarına içerik hazırlama ve uzaktan öğretim süreçlerinin yönetimi konusunda eğitimler verilmiştir (Saraç, 2020). Bu doğrultuda salgın sürecinin eğitime yansımaları olarak dijital dönüşümün etkisinden bahsedilebilir.

Uzaktan öğretim hizmet kalitesi bakımından öğretim elemanlarının uzaktan öğretim ortamlarına yönelik bilgi, beceri ve deneyimi önemli rol oynamaktadır (Sae-Khow, 2014; Cabı, 2018). Öğretim süreçlerinin büyük ölçüde uzaktan öğretim yöntemiyle verilmeye başlanması, öğretim elemanlarının yeni yetkinliklere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Athey ve Orth'a (1999) göre yetkinlik, "yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir seti" olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansının hem bu yetkinliklere ne düzeyde sahip bulunduğu hem de sahip olunan yetkinliklerin ne düzeyde eyleme dönüştüğünün bilgisini içerdiği ifade edilebilir. Uzaktan öğretim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için öğretim elemanlarının beklenen yetkinliklere sahip olmalarının önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Uzaktan öğretim sürecinde öğretim elemanlarının sahip olması gereken yetkinlikler (Berigel & Çetin, 2019; Yüksek Öğretim Kurumu [YÖK], 2020) pedagojik, teknoloji kullanımı, sorun çözme, örgütsel uyum, bilgi güvenliği ve etik konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yetkinlikleri yüksek çalışanların, performansları da doğru orantılı biçimde artmakta ve örgüt performansını önemli derecede etkilemektedir (Biçer & Düztepe, 2003). Doğal olarak öğretim elemanlarının gerekli yetkinliklere sahip olma düzeyi ne kadar yüksekse uzaktan öğretim performansının da yüksek olacağı beklenmektedir.

Covid19 ile birlikte uygulanmaya başlayan uzaktan öğretim modeliyle öğretim elemanlarından beklenen performans da değişikliğe uğramıştır. Öğretim elemanlarının değişen öğretim modeline uyumlarının sağlanabilmesi ve yeni süreçteki performanslarının artırılabilmesi için teşvik edici ve destekleyici bir örgüt atmosferinin varlığının önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütsel davranış konusunda yapılan araştırmalarda, örgütsel performansın artırılmasında örgütsel desteğin önemli bir role sahip olduğu (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012; Erdem, Gökmen & Türen, 2015; İnce, 2016), çalışanların, örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olacağı düşüncesine sahip olmaları karşılığında buna bağlılık ve performans ile karşılık verdikleri ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu bağlamda öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansında algılanan örgütsel desteğin önemli bir etkiye sahip olabileceği öngörülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Uzaktan Öğretim Performansı

Performans, belirli bir görevin ya da işin yerine getirilme düzeyini ya da çalışanın davranış biçimini tanımlamakta ve ayrıca çalışanın başarı düzeyini yansıtmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007). Bu doğrultuda başarılı çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilebilmektedir. Uzaktan öğretim; örgütsel, pedagojik, sosyal ve teknik yetkinlikler açısından örgün öğretime göre daha farklı olarak kabul edilmektedir (Williams, 2003; Guasch, Alvarez & Espasa, 2010). Bu nedenle öğretim elemanlarının yetkinliklerinin geliştirmesi ve çevrimiçi ortama uyum sağlayabilecek şekilde hareket edebilmelerini sağlayacak bireysel ve örgütsel düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır (Adnan, 2018).

Uzaktan öğretim ortamında öğretim elemanlarının sahip olması beklenen yetkinlikler, alanyazında çevrim içi roller kapsamında değerlendirilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çevrimiçi rollerin örgütsel, pedagojik ve teknik olmak üzere üç boyutta yoğunlaştığı görülmektedir (Guasch vd., 2010; Goodyear, Salmon, Spector & Steeplesand, 2001; Liu, Bonk, Magjuka, Lee & Su, 2019). Örgütsel roller, uzaktan öğretim ortamında öğretim elemanının örgütsel süreç ve öğretim faaliyetlerini yönetme ile ilgili yetkinliklerini içermektedir. Öğretim elemanın uzaktan öğretim sürecinde teknik destek personeli, diğer öğretim elemanları ve üniversitenin karar verici organları ile iletişim halinde olması beklenmektedir. Teknik roller

kapsamında ise uzaktan öğretim ortamında bulunan teknolojileri kullanabilme, herhangi bir teknik soruna karşılaştığında sorun çözebilme ve öğrencilere teknik konularda yardımcı olma gibi konuları içermektedir. Uzaktan öğretim ortamına uygun öğretim yöntem ve tekniklerin kullanılması, çevrimiçi öğretime uygun öğretim tasarımı yapılması, sınıf yönetiminin uzaktan öğretim ortamına uygun yapılması, etkileşimli öğrenme ortamının sağlanması, uzaktan öğretim ortamına uygun değerlendirme araçlarının kullanılması gibi yetkinlikler pedagojik roller kapsamında değerlendirilmektedir (Liu vd., 2019).

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim sürecinde kendilerinden beklenen çevrimiçi rolleri ve görevleri yerine getirmesi, uzaktan öğretim performansı olarak nitelendirilebilmektedir. Uzaktan öğretim sürecinde performans sağlanabilmesi için yalnızca belirli bir rolün yerine getirilmesi yeterli olmayacaktır. Öğretim elemanlarının uzaktan öğretimde başarılı olmak için edinmesi gereken örgütsel, teknik ve pedagojik rollerin farkına varması, bu roller için yetkinlik geliştirmesi (Berigel & Çetin, 2019) ve bu yetkinliklerini süreç içerisinde performansa dönüştürmesi beklenmektedir.

2.2. Dijital Okuryazarlık

Dijital çağda hayatta kalma becerisi olarak tanımlanan dijital okuryazarlık becerileri, dijital ortamlarda kullanıcılar tarafından uygulanan bir takım beceri ve stratejiler sistemi oluşturmaktadır. Dijital okuryazarlık becerisiyle öğrenenler, öğrenenler ve tüm kullanıcılar dijital öğrenme ortamlarında performanslarını artırmakta ve karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmektedirler. Yüksek öğretim kurumlarının dijital dönüşüm ve teknoloji entegrasyonu süreçlerinde, öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık becerilerine sahip olmaları, mesleki gelişimleri açısından önemsenmesi gereken bir durum olarak görülmektedir. Dijital okuryazarlık sadece bir teknolojik cihazı kullanmakla sınırlı olmayıp kullanıcıların dijital ortamda bilişsel, motor, duyuşsal ve sosyolojik becerileriyle de ilişkili olan geniş bir kavram olarak ele alınmaktadır (Eshet, 2004).

Covid19 salgını döneminde yapılan çalışmalar incelendiğinde, öğretim elemanlarının pandemi süreci içerisinde dijital becerilerini geliştirmek zorunda kaldıkları ortaya konulmaktadır (Khlaif, Salha, Affouneh, Rashed & ElKimishy, 2020; van der Spoel, Noroozi, Schuurink & van Ginkel, 2020). Yapılan çalışmalarda, dijital okuryazarlık düzeyi ile uzaktan öğretimde öğretim elemanları açısından öğretme performansı ve öğrenciler açısından

öğrenme performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tzifopoulos, 2020; Liu, Tretayakova, Fedorov & Kharakhordina, 2020). Bu bağlamda, uzaktan öğretim sürecinde öğretim elemanlarının hem öğretme hem de süreci yönetme konusundaki performanslarında en çok gereksinim duyacakları becerilerden birinin dijital okuryazarlık becerisi olduğu ifade edilebilecektir.

2.3. Örgütsel Destek

Örgütsel destek algısı, çalışanların görev yaptıkları örgütte performanslarının ödüllendirileceğine, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanacağına, katkılarına değer verileceğine ve iyiliklerinin önemseneyeceğine ilişkin beklentilerden oluşmaktadır. Çalışanlar, örgütün bu beklentileri karşılama konusunda hazır olduğuna kanaat getirdiğinde örgütsel destek algısı gelişmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Diğer bir görüşe göre örgütsel destek algısı, çalışanın işini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve stresli durumlarla başa çıkması gerektiğinde örgütün yanında bulunacağına ilişkin güvence olarak da değerlendirilmektedir (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993) Örgütsel destek algısı, sosyal değiş tokuş ilişkisinin güçlenmesine hizmet ederek örgütsel amaçların başarılması konusunda çalışanların daha çok çaba göstermesine yol açmakta (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999) ve performanslarının artmasını sağlamaktadır (Byrne & Hochwarter, 2008).

2.4. Uzaktan Öğretim Performans Dijital Okuryazarlık Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiler

Covid19 salgını sürecinde, uzaktan öğretim kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla uzaktan öğretimin etkililiği ile ilgili çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda; uzaktan öğretimin sınırlılıkları, olumlu yönleri, uzaktan öğretim sistemlerinin değerlendirilmesi ve uzaktan öğretime karşı öğrenci ve öğretmen tutum düzeyleri raporlanmaktadır (Ivaniuk & Ovcharuk, 2020; Kruszewska, Nazaruk & Szewczyk, 2022; Long & Khoi, 2020; Dushkevych, Barabashchuk & Hutsuliak, 2020). Ancak, alanyazında öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarını belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansının ne düzeyde olduğu, dijital okuryazarlık düzeyi ve algılanan örgütsel desteğin bu performansta rolünün olup olmadığının belirlenmesi konusunda yapılacak araştırmaların, uzaktan öğretimde öğretim elemanlarının performanslarına yönelik değerlendirme yapılmasına ilişkin bir rehber olabileceği ve ayrıca

ulaşılabilir bulguların alanyazına ışık tutabileceği düşünülmektedir.

“Covid19 ile başlayan dijital dönüşüm sürecinde, öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansında dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısının rolü var mıdır?” sorusu bu çalışmanın problem cümlesini oluşturmaktadır. Bu problem cümlesi çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansları ne düzeydedir?
- Demografik değişkenlere (Cinsiyet, akademik alan, yaş, çalışma süresi) göre öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansları, dijital okuryazarlık düzeyleri ve örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir var mıdır?
- Öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri ve örgütsel destek algılarının, uzaktan öğretim performanslarına etkisi var mıdır?

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Covid19 ile başlayan dijital dönüşüm sürecinde öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algıları ile uzaktan öğretim performanslarının belirlenmesi ve değişkenler arasındaki olası ilişkilerin tespit

edilmesine yönelik olarak yürütülen bu çalışmada nicel paradigma benimsenerek ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli; iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişimin varlığını ve derecesini tespit etmeyi hedefleyen araştırma türüdür (Fraenkel & Wallen, 2009).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada, evreni oluşturan her birimin örnekleme seçilme olasılığının eşit olduğu ve diğer birimleri etkilemediği bilinen basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Araştırmanın evrenini bir devlet üniversitesinde görev yapan ve uzaktan öğretim aracılığıyla ders veren 644 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Bu boyuttaki bir evren için gerekli örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlik düzeyinde ve %5 hata aralığında 248 olarak hesaplanmıştır (Creative Research Systems [CRS], 2021). Veri toplama sürecinde, bütün öğretim elemanları araştırmaya katılım konusunda bilgilendirilmiştir ve veri toplama aracına erişimleri için çevrimiçi bağlantılar kendileriyle paylaşılmıştır. Evrende yer alan öğretim elemanlarının yaklaşık %44’ü veri toplama sürecine gönüllü olarak katılarak, bu çalışmanın örneklemini oluşturmuşlardır. Araştırmaya dahil edilen katılımcı sayısı 109 kadın ve 174 erkek olmak üzere toplam 283 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaş aralığı 25-72 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 42.23 (SS=7.73) yıl olarak hesaplanmıştır. Akademik deneyimleri 0-

Tablo 1: Katılımcıların Evren ve Örneklem İçindeki Dağılımları ve Katılım Oranları

Demografik Değişkenler		Evren		Örneklem		Katılım Oranı
		f	%	f	%	
Cinsiyet	Kadın	226	35.1%	109	38.5%	48.2%
	Erkek	418	64.9%	174	61.5%	41.6%
	Toplam	644	100.0%	283	100.0%	43.9%
Unvan	Araştırma Görevlisi	2	0.3%	2	0.7%	100.0%
	Araştırma Görevlisi Doktor	22	3.4%	5	1.8%	22.7%
	Öğretim Görevlisi	161	25.0%	75	26.5%	46.6%
	Doktor Öğretim Üyesi	214	33.2%	106	37.5%	49.5%
	Doçent Doktor	124	19.3%	47	16.6%	37.9%
	Profesör Doktor	104	16.1%	45	15.9%	43.3%
	Öğretim Görevlisi Doktor	17	2.6%	3	1.1%	17.6%
	Toplam	644	100.0%	283	100.0%	43.9%
Alan	Sosyal Bilimler	321	49.8%	143	50.5%	44.5%
	Fen Bilimleri	213	33.1%	88	31.1%	41.3%
	Sağlık Bilimleri	72	11.2%	35	12.4%	48.6%
	Güzel Sanatlar	38	5.9%	17	6.0%	44.7%
	Toplam	644	100.0%	283	100.0%	43.9%

40 yıl arasında olup, ortalaması 13.62 (SS=8.53) yıldır. Öğretim elemanlarının mevcut görev yaptığı üniversitedeki çalışma süreleri 0-40 yıl arasında değişmekte olup, ortalama çalışma süreleri 8.90 (SS=6.61) yıldır. Evren bilgileri araştırmanın yürütüldüğü ilgili devlet üniversitesinin Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nden temin edilerek; cinsiyet, unvan ve akademik alan değişkenlerine göre katılımcıların dağılımı ve araştırmaya katılım oranı hesaplanarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde en çok Doktor Öğretim Üyesi (%37.5), en az Araştırma görevlisi (%0.7) unvanına sahip öğretim elemanlarının araştırmaya katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların alanlarına bakıldığında ise genel olarak Sosyal Bilimler (%50.5) alanından öğretim elemanlarının araştırmaya katıldığı tespit edilmiştir. Cinsiyet, unvan ve akademik alan açısından örneklem dağılımının evreni yansıtabilecek şekilde oluştuğu ifade edilebilecektir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri 2020-2021 bahar döneminde toplanmıştır. Araştırma sürecinde veriler araştırmacı tarafından geliştirilen cinsiyet, yaş, çalışma süresi, akademik alan değişkenlerini içeren kişisel bilgiler formu, dijital okuryazarlık ölçeği, örgütsel destek ölçeği ve uzaktan öğretim performansı envanteri aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci çevrimiçi olarak Google Forms üzerinden yürütülmüştür.

Dijital Okuryazarlık Ölçeği. Öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeylerinin tespit edilebilmesi amacıyla Hamutoğlu, Canan Güngören, Kaya Uyanık & Gür Erdoğan (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış; Üstündağ, Güneş & Bahçivan (2017) tarafından revize edilmiş Dijital Okuryazarlık Ölçeği kullanılmıştır. 10 maddeden oluşan 5'li Likert tipindeki ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.86'dır. Bu çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Destek Ölçeği. Öğretim elemanlarının örgütsel destek algılarını belirleyebilmek için Giray & Şahin (2012) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği'nden yararlanılmıştır. 12 maddeden oluşan 5'li Likert tipindeki ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.93'tür. Bu çalışmada, ilgili ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.94 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama araçlarındaki maddelerin iç tutarlılık değerleri incelendiğinde maddelerin tutarlı ve güvenilir olduğu ifade edilebilir (Green & Salkind, 2005).

Uzaktan Öğretim Performans Envanteri. Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde uzaktan öğretim ortamlarında öğreten rollerine ilişkin çeşitli modellerin olduğu görülmektedir (Guasch vd., 2010; Goodyear vd., 2001). Ancak, öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarını belirlemeye yönelik bir veri toplama aracına rastlanmamıştır. Araştırma kapsamında öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarını yetkinlik bazlı olarak belirlemeye yönelik uzaktan öğretim performans envanteri geliştirme ihtiyacı görülmüştür. Envanterde yer alan maddelerin oluşturulması sürecinde öncelikle ilgili alanyazın taranmış ve çalışma için ön hazırlık yapılmıştır. Maddeler araştırmacılar tarafından alanyazında yer alan çevrimiçi öğreten rollerini ele alan modeller (Berge, 1995; Goodyear vd., 2001; Guasch vd., 2010) dikkate alınarak örgütsel, teknik ve pedagojik roller kapsamında oluşturulmuştur. Oluşturulan maddeler, teknoloji kullanımı, sistem kullanımı, zaman yönetimi, sınıf yönetimi, bilgi kullanımı, sorun çözme, etik davranış, eğitimlere katılım sağlama, etkileşim, öğrencilere rehberlik etme, uzaktan öğretim modeline uygun öğrenme yöntem ve teknikleri kullanma, ölçme ve değerlendirme, derse devamı sağlama, karar süreçlerine katılma, iş birliği yapma ve verimlilik önerilerinde bulunma konularıyla ilgili ifadelerden oluşmaktadır.

Oluşturulan maddelerin kontrolü sağlandıktan sonra, ölçme değerlendirme alanında çalışan 1 uzman ve uzaktan eğitim alanında çalışan 4 uzmandan görüş alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan 79 maddelik envanterden, 35 madde çıkarılmış ve ifadeler netleştirilmiştir. Son şekli 44 maddeden oluşan 5'li Likert tipindeki ölçme aracının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin birbirleriyle uyumlu ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılarak uzaktan öğretim performansı envanterinin teorik yapıya uygun olarak boyutlara ayrılıp ayrılmadığı kontrol edilmiş ancak maddelerin uygun faktörler altında toplanmadığı görülmüştür. Dalgıç (2010) tarafından yürütülen öğretim elemanlarının performanslarını belirlemeye yönelik performans değerlendirme envanteri çalışmasında olduğu gibi, bu çalışmada da uzaktan öğretim performansı envanteri tek boyutlu görünümü vermiştir. Envanterde yer alan maddeler algı ve tutum ifadelerinden çok, sergilenen performansı ya da ilgili görevlerin tamamlanma düzeyini belirlemeye yönelik bir kontrol listesi (Bacon, Fulton & Malott, 1983) olduğu için genel olarak değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Ayrıca, maddelerin tümü uzaktan öğretim sürecinde öğretim elemanlarından beklenen faaliyetlerle ilişkilidir ve her maddeden alınacak

puan, performansın daha yüksek bir düzeye çıkmasını sağlamaktadır (Uyargil, 2008). Bu nedenle uzman görüşleri çerçevesinde envantere yer alan maddelerin toplam puanının, toplam uzaktan öğretim performans düzeyini yansıttığı kabul edilerek, öğretim elemanlarının performanslarını tek boyutlu bir yapı halinde ölçebilmek için envantere yer alan bütün maddeler tek faktör altında toplanacak şekilde açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 44 maddeden oluşan ve bir kontrol listesi olarak değerlendirilen envanter, tek boyut altında toplandığı zaman açıklanan toplam varyans değerinin %44.10 olduğu görülmüştür. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli olarak kabul edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Bu doğrultuda açıklanan varyans değerinin yeterli olduğu ve bahsedilen gerekçeler neticesinde tek boyutlu olarak kabul edilmesinin uygun olduğu ifade edilebilecektir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizi için IBM SPSS v.26 programından yararlanılmıştır. Çevrimiçi olarak toplanan veriler, Microsoft Excel formatında indirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra SPSS programına aktarılmıştır. Envanter ve ölçeklerde yer alan maddelerin ortalama, medyan ve standart sapma değerleri tablo halinde gösterilmiştir. Verilerin kodlanmasında 5'li Likert şeklindeki Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Bazen Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1) biçiminde puanlandırılmıştır. Katılımcıların demografik verilerini belirlemek için betimsel istatistik yöntemlerinden frekans (f) ve yüzde (%) kullanılmıştır. Ayrıca Uzaktan Öğretim Performansı Envanteri, Dijital Okuryazarlık Ölçeği ve Örgütsel Destek Ölçeği verilerinin normallik testleri (Kolmogorov-Smirnov Testi) sonucunda normal dağılımı, varyansların homojen olması ve örneklem sayısının yeterli sayıda olması nedeniyle parametrik testlerden yararlanılmıştır.

5'li Likert tipinde Uzaktan Öğretim Performansı Envanteri oluşturulmasında, *Aralık Genişliği (a) = Dizi Genişliği / Yapılacak Grup Sayısı* formülü kullanılmıştır. Böylece oluşan envantere; nitelik düzeyi (0.80) ve performans puan değeri ile değer aralıkları (1-Çok düşük performans 1.00-1.79; 2-Düşük performans 1.80-2.59; 3-Orta düzey performans 2.60-3.39; 4-Yüksek performans 3.40-4.19; 5-Çok yüksek performans 4.20-5.00) belirlenmiştir (Turgut, 1987). Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performans envanterinde yer alan maddeler, ilgili değer aralığına giren performans düzeyine göre yorumlanmıştır.

Cinsiyete göre öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık ve örgütsel destek ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını test edebilmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Öğretim elemanlarının akademik alanlarına göre uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık ve örgütsel destek ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını test edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Öğretim elemanlarının yaş, akademik deneyim ve çalışma süresi ile uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarında dijital okuryazarlık etkisini ve dijital okuryazarlık etkisinde örgütsel desteğin rolünü belirlemek için çoklu regresyon analizi yöntemlerinden hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde yordayıcı değişkenler analize sırayla alınır. Daha öncesinde alınan yordayıcı değişkenler daha sonra alınan yordayıcı değişkenler için kontrol değişkenidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2018). Hiyerarşik regresyon analizi öncesinde veri setinin analize uygunluğu değerlendirilmiştir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi için bazı ön koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle yerine getirilmesi gereken varsayımlardan birisi olan uç değerler incelenmiştir. Uç değerlerin tespit edilip çıkartılmasına yönelik "Mahalanobis" uzaklık değeri hesaplanmıştır. Uç değerler için dikkate alınan ölçüt, $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı Mahalanobis uzaklığı değeridir. "Mahalanobis uzaklık değeri" incelendiğinde 6 değer bu şarta uymadığı için veri setinden silinmiştir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2010). Böylece analize 283 veri ile devam edilmiştir. Daha sonra örneklem büyüklüğü varsayımının uygunluğu değerlendirilmiştir.

Regresyon analizinin ön koşullarından biri de normallik varsayımının test edilmesidir (Tabachnick & Fidell, 2007). Veri setinin normal dağılıp dağılmadığını değerlendirmek için standartlaştırılmış histogram ve P-P grafiklerinin incelenmesi önerilmektedir (Field, 2005). Normal dağılıma yönelik histogram grafikleri incelendiğinde, dağılımın normal olduğu söylenebilir. Ayrıca Uzaktan Öğretim Performansı Envanteri, Dijital Okuryazarlık Ölçeği ve Örgütsel Destek Ölçeği puanlarının ortalama, medyan ve

mod değerlerinin birbirine yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 değerleri arasında olması normal bir dağılım olduğunu göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çoklu bağlantı problemini tespit etmenin bir diğer yöntemi ise VIF (varyans artış faktörleri) ve TV (tolerans) değerlerinin araştırılmasıdır. Bu değerlere bakıldığında bağımsız değişkenlerin tolerans değerlerinin oldukça yüksek, VIF değerlerinin de 10'dan oldukça küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Çoklu bağlantı sorununu incelemenin başka bir yolu ise VIF (varyans artış faktörleri) ve TV (tolerans) değerlerine bakılmasıdır. Bu değerlerler incelendiğinde bağımsız değişkenlerin tolerans değerlerinin yüksek ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olduğu elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için varsayımların sağlandığı söylenebilir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden dijital okuryazarlık ve örgütsel destek düzeyi araştırmanın bağımlı değişkeni olan uzaktan öğretim performansını ne oranda yordadığını ortaya koymak için ise çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yordayıcı değişkenlerden ilk olarak dijital okuryazarlık ardından örgütsel destek değişkeni modele dâhil edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Öğretim Elemanlarının Uzaktan Öğretim Performansı Düzeyleri

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı düzeylerini ortaya koyabilmek amacıyla envanterden aldıkları puanlar hesaplanmış, puanların dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2'de uzaktan öğretim performansına ilişkin maddeler, ortalama puanlara göre azalan sırada verilmiştir. Uzaktan öğretim performansı ortalama puanlar açısından değerlendirildiğinde, öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarının genel olarak yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Teknoloji kullanımı, sistem kullanımı, zaman yönetimi, sınıf yönetimi, bilgi kullanımı, sorun çözme, etik ve eğitime katılım sağlama konularındaki performanslarının “Çok yüksek performans” düzeyinde olduğu görülmektedir. Etkileşim, öğrencilere rehberlik, uzaktan öğretim modeline uygun öğrenme yöntem ve teknikleri kullanma, ölçme ve değerlendirme, derse devami sağlama, karar süreçlerine katılma ve iş birliği yapma konularında “Yüksek performans”

düzeyinde uzaktan öğretim performansı gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan, uzaktan öğretim süreçlerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik karar organlarına önerilerde bulunma konusunda öğretim elemanlarının “Orta düzey performans” gösterdikleri anlaşılmaktadır.

4.2. Demografik Değişkenlere Göre Uzaktan Öğretim Performansı, Dijital Okuryazarlık ve Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişkiler

Cinsiyete göre öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık ve örgütsel destek ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını test edebilmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Cinsiyete göre; dijital okuryazarlık düzeyi ($t_{(281)}=.516$; $p=.61>.05$), uzaktan öğretim performansı düzeyi ($t_{(281)}=.145$; $p=.88>.05$) ve algılanan örgütsel destek düzeyi ($t_{(281)}=.180$; $p=.85>.05$) arasında istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

Öğretim elemanlarının akademik alanlarına göre uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık ve örgütsel destek ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını test edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre akademik alan değişkeni açısından dijital okuryazarlık düzeyi ($F_{(3,279)}=.375$; $p=.77>.05$), uzaktan öğretim performansı düzeyi ($F_{(3,279)}=.512$; $p=.67>.05$) ve algılanan örgütsel destek düzeyi ($F_{(3,279)}=.529$; $p=.66>.05$) istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık ve örgütsel destek ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile yaş, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde öğretim elemanlarının yaşları ile dijital okuryazarlık düzeyleri arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-.151$; $p<.05$). Buna göre öğretim elemanlarının yaşları arttıkça dijital okuryazarlık düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir. Ayrıca yaş ile uzaktan öğretim performansı arasında negatif yönlü ($r=-.102$; $p>.05$) ve örgütsel destek arasında pozitif yönlü ($r=.037$; $p>.05$) bir ilişki olduğu ancak bu ilişkilerin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri ile uzaktan öğretim performansları arasında pozitif

Tablo 2: Öğretim Elemanlarını Uzaktan Öğretim Performanslarına Ait Puan Dağılımları

Maddeler	Ort.	Med.	S.S.
Derslerden önce uzaktan öğretim için gerekli olan teknik gereksinimleri (mikrofon, kamera, güncel tarayıcı vb.) kontrol ederim.	4.66	5.00	.734
Canlı derslere zamanında girer ve ders süresine uyarım.	4.64	5.00	.766
Canlı ders için gerekli araçları (bilgisayar, kamera, ses sistemi vb.) kullanabilirim.	4.62	5.00	.726
Sanal sınıf aktivitesi oluşturma, çoğaltma vb. işlemleri yaparım.	4.62	5.00	.782
Aktiviteleri silme ve tekrar düzenleme gibi işlemleri rahatlıkla yaparım.	4.61	5.00	.770
Üniversitenin uzaktan öğretime ilişkin kural ve prosedürlerine uygun davranırım.	4.58	5.00	.801
Ödev ya da sınav aktivitesi oluştururum.	4.57	5.00	.874
Uzaktan öğretim sisteminde öğrencilerin kişisel bilgilerinin korunmasına özen gösteririm.	4.56	5.00	.794
Uzaktan öğretim sistemi üzerinden gelen bildirimleri takip ederim.	4.55	5.00	.781
Derslerde zamanı etkili şekilde kullanabilmek için önceden planlama yaparım.	4.51	5.00	.814
Doküman, video ya da link aktivitesi oluştururum.	4.51	5.00	.864
Canlı ders sırasında öğrencilerin sorularına anında dönüt veririm.	4.49	5.00	.827
Gerektiğinde sınav/ödev aktivitesinde öğrenci ekleme/çıkarma, sınav tarihi/süresi güncelleme gibi değişiklikler yaparım.	4.47	5.00	.942
Uzaktan öğretimde görevimi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli bilgiyi etkili bir şekilde kullanırım.	4.43	5.00	.807
Canlı ders sırasında sohbet penceresini kullanırım.	4.43	5.00	.929
Derslerde iletişim araçlarını (mesaj, duyuru vb.) etkin bir biçimde kullanırım.	4.42	5.00	.810
Canlı ders sırasında ekran paylaşımını kullanırım.	4.41	5.00	.975
Canlı ders sırasında dosya paylaşımını kullanırım.	4.40	5.00	1.024
Zaman çizelgesine uygun olarak (hafta/gün/saat) tüm ders içeriğini yetiştiririm.	4.38	5.00	.893
Ders kapsamında hazırladığım dokümanlar, materyaller ve etkinlikleri öğrencilerle paylaşıyorum.	4.35	5.00	.916
Gerçekleştirilen sınavlara ilişkin sistemden rapor alırım.	4.34	5.00	1.028
Sınav ve ödevlere ilişkin sonuçları/değerlendirmeleri öğrencilerle paylaşıyorum.	4.31	5.00	.921
Canlı derslerde öğrencilerin kendini rahat ifade edebileceği bir sınıf atmosferi sağlarım.	4.30	4.00	.845
Uzaktan öğretim sisteminde paylaştığım dokümanların ve videoların telif hakkı / izin durumlarına dikkat ederim.	4.29	5.00	.916
Bir sorunla karşılaştığımda uzaktan öğretim rehberini (doküman, video) inceleyerek sorunu çözerim.	4.28	5.00	.927
Uzaktan Eğitim Merkezi tarafından verilen hizmetiçi eğitim ve seminer faaliyetlerine katılırım.	4.27	5.00	.979
Canlı ders sırasında bir sorunla karşılaşırsam süreci başarıyla yönetirim.	4.22	4.00	.844
Canlı derslerin başlangıcında öğrencilere dersin hedef ve kazanımlarını açıklarım.	4.17	4.00	.904
Canlı ders sırasında söz hakkı verme aracını kullanırım.	4.17	5.00	1.091
Uzaktan öğretim sisteminde sınav güvenliğini artırabilmek amacıyla önlemler (soruların dağılımı, güçlük düzeyi, havuzdan soru seçimi vb.) alırım.	4.14	4.00	1.072
Uzaktan öğretim sisteminde sorun yaşayan öğrencilere rehberlik ederim.	4.14	4.00	1.001

Tablo 2: Öğretim Elemanlarının Uzaktan Öğretim Performanslarına Ait Puan Dağılımları

Maddeler	Ort.	Med.	S.S.
Uzaktan öğretim süreci ile ilgili diğer öğretim elemanları ile iş birliği yaparım.	4.12	4.00	1.024
Etkili öğrenmeler için gerekli teknolojileri derslerime entegre ederim.	4.04	4.00	.868
Bir sorunla karşılaştığımda Uzaktan Eğitim Merkezi ile iletişim kurarak sorunu çözerim.	4.04	4.00	1.105
Uzaktan öğretim modeline uygun öğretim yöntem ve teknikleri uygularım.	4.01	4.00	.879
Canlı ders sırasında işaretleme araçlarını kullanırım.	4.01	4.00	1.200
Canlı derslere katılımı arttıracak öğrenme yöntem ve teknikleri kullanırım.	4.00	4.00	.832
Uzaktan öğretim süreci ile ilgili konularda Uzaktan Eğitim Merkezi ile iş birliği yaparım.	3.89	4.00	1.160
Etkileşimi artırabilmek için uzaktan öğretim sisteminde var olan aktiviteler dışında farklı araçlardan da faydalanarak materyaller/içerikler hazırlar ve paylaşıyorum.	3.88	4.00	.950
Görev yaptığım birimde uzaktan öğretimle ilgili karar süreçlerine katılırım.	3.83	4.00	1.239
Öğrencilerin derslere devam durumunu uzaktan öğretim sistemi üzerinden takip ederim.	3.72	4.00	1.227
Öğrencilerin derse katılım ve devamını arttıracak etkinlikler ve ödülleri planlarım.	3.72	4.00	.991
Sınav sonunda sistem tarafından oluşturulan muhtemel kopya girişimlerini (farklı cihazda ya da tarayıcıda oturma açma, giriş çıkış sayısı, sınav sekmesini kapatma vb.) değerlendiririm.	3.70	4.00	1.233
Uzaktan öğretim süreçlerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik üniversitenin karar organlarına önerilerde bulunurum.	3.25	3.00	1.256
Toplam (44 Madde)	4.25	-	-

N=283; Ölçekten alınabilecek minimum - maksimum puan: 1 - 5

yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.570$; $p<.01$) ve örgütsel destek düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r=.204$; $p<.01$) saptanmıştır. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri ve örgütsel destek düzeyleri arttıkça uzaktan öğretim performanslarının arttığı söylenebilir.

ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

4.3. Öğretim Elemanlarının Dijital Okuryazarlık ve Örgütsel Destek Düzeylerinin Uzaktan Öğretim Performansına Etkisi

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Yaş	1					
2. Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi	.460**	1				
3. Toplam Çalışma Süresi	.716**	.647**	1			
4. Dijital Okuryazarlık	-.151*	-.071	-.073	1		
5. Örgütsel Destek	.037	-.082	-.036	.204**	1	
6. Uzaktan Öğretim Performansı	-.102	-.046	-.030	.570**	.440**	1

* $p<.05$, ** $p<.01$

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı ile örgütsel destek düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=.440$; $p<.01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretim elemanlarının örgütsel destek düzeyleri arttıkça uzaktan öğretim performanslarının arttığı sonucuna varılabilir. Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performans düzeyleri, örgütsel destek algı düzeyleri

Öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık ve örgütsel destek algı düzeyleri bağımsız, uzaktan öğretim performansları bağımlı değişken olarak alınmış ve hiyerarşik (sıralı) regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü gibi öncelikle modele dijital okuryazarlık eklenmiştir. Birinci modelden elde

Tablo 4: Öğretim Elemanlarının Uzaktan Öğretim Performanslarına İlişkin Regresyon Analizi

Model – Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize			Korelasyonlar		
			Edilmiş Hata β	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı kısmi r
1 (Sabit)	104.030	7.270		14.310	.000			
Dijital Okuryazarlık	2.196	.189	.570	11.616	.000	.570	.570	.570
2 (Sabit)	78.098	7.535		10.364	.000			
Dijital Okuryazarlık	1.931	.177	.501	10.905	.000	.570	.546	.490
Örgütsel Destek	.805	.109	.339	7.374	.000	.440	.403	.331
1 R=.570; R ² = .324; Düzeltilmiş R ² =.322; R ² Değişim=.324; F _(1,281) = 134.927								
2 R=.659; R ² = .434; Düzeltilmiş R ² =.430; R ² Değişim=.110; F _(2,280) = 54.375								

edilen sonuçlara göre, dijital okuryazarlık uzaktan öğretim performansının anlamlı yordayıcısıdır ($F_{(1,281)} = 134.92$, $p < .01$). Dijital okuryazarlık uzaktan öğretim performansının %32'sini açıklamaktadır ($R^2 = .324$). Ayrıca korelasyon değerleri incelendiğinde, dijital okuryazarlık ve uzaktan öğretim performans düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .570$). Analiz sonucuna göre birinci modelde uzaktan öğretim performansını yordayan denklem: *Uzaktan Öğretim Performansı = 104.030 + 2.196 * Dijital Okuryazarlık* biçimindedir. Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık düzeyinden etkilenmektedir.

Örgütsel desteğin eklenmesi ile oluşan ikinci model uzaktan öğretim performansının %43'ünü ($R^2 = .430$) açıklamakta olup, determinasyon kat sayısındaki değişim anlamlıdır ($F_{(2,281)} = 54.375$, $p < .001$). İkinci modelde, dijital okuryazarlık ve uzaktan öğretim performansı arasındaki ilişki, örgütsel destek algısının da modele dahil edilmesiyle %11'lik ilave (R^2 Değişim=.110) bir katkı sağlamıştır. Korelasyon değerleri incelendiğinde ise dijital okuryazarlık ($r = .546$) ve örgütsel destek ($r = .403$) uzaktan öğretim performans düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Her iki değişken de ayrı ayrı uzaktan öğretim performansını yordamaktadır. Değişkenlerin uzaktan öğretim performansı üzerindeki yordayıcılık önem sırası dijital okuryazarlık ($\beta = .501$) ve örgütsel destek ($\beta = .177$) şeklindedir. Analiz sonucuna göre ikinci model için performansını yordayan denklem: *Uzaktan Öğretim Performansı = 78.098 + 1.931 * Dijital Okuryazarlık + .805 * Örgütsel Destek* biçimindedir. Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansında, dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısının önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma ile yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanı statüsünde görev yapan çalışanların uzaktan öğretim sürecinde gösterdikleri performansın ölçülmesi ve bu performans etkilediği düşünülen dijital okuryazarlık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin rolü incelenmiştir. Ayrıca bu değişkenlerle demografik özellikler arasında ne tür ilişkiler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performans düzeyi bulguları incelendiğinde, teknoloji kullanımı, sistem kullanımı, zaman yönetimi, sınıf yönetimi, bilgi kullanımı, sorun çözme, etik ve eğitime katılım sağlama konularında “çok yüksek performans” gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim, öğrencilere rehberlik, uzaktan öğretim modeline uygun öğrenme yöntem ve teknikleri kullanma, ölçme ve değerlendirme, derse devamı sağlama, karar süreçlerine katılma ve iş birliği yapma konularında performanslarında “yüksek performans” gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performans düzeyi bulguları incelendiğinde, teknoloji kullanımı, sistem kullanımı, zaman yönetimi, sınıf yönetimi, bilgi kullanımı, sorun çözme, etik ve eğitime katılım sağlama konularında “çok yüksek performans” gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim, öğrencilere rehberlik, uzaktan öğretim modeline uygun öğrenme yöntem ve teknikleri kullanma, ölçme ve değerlendirme, derse devamı sağlama, karar süreçlerine katılma ve iş birliği yapma konularında “yüksek performans” düzeyinde uzaktan öğretim performansı gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçların nedeni öğretim elemanlarının uzaktan eğitim sistemini daha öncesinde deneyimlemeleri ve uzaktan öğretim süreci ile ilgili hazırbulunuşluğa sahip olmalarından kaynaklanabileceği ifade edilebilir. Öğretim

elemanlarının teknoloji kullanımı hazırbulunuşluğu arttıkça uzaktan eğitim sistemini benimseme ve etkili kullanım düzeyinin artması (Bao, 2020), öğretim elemanlarının teknik ve sistem kullanımı performansının yüksek çıkması sonucunu destekler niteliktedir. Ayrıca teknik, pedagojik ve materyal desteğinin kurum tarafından verilmekte olmasının öğretim elemanlarının çevrimiçi derslere uyumunu kolaylaştırmasına ve performanslarını artırmada katkı sağladığı söylenebilir (Lloyd, Byrne, ve McCoy, 2012). Bunlara ek olarak araştırma bulgularında öğretim elemanlarının uzaktan öğretim süreçlerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik karar organlarına önerilerde bulunma konusunda “orta düzey performans” düzeyinde performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu, üniversite tarafından verilen hizmetlere ilişkin olarak öğretim elemanlarının memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu ya da uzaktan öğretim sürecinde verimlilik konusunda herhangi bir sorun görülmediği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, yaş ve dijital okuryazarlık düzeyi arasında negatif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yeşildal ve Kaya (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, yaşa bağlı olarak dijital okuryazarlık düzeyinin farklılaştığı ve yaş seviyesi arttıkça teknoloji kullanımının azaldığı tespit edilmiştir. Yontar (2019); Pala ve Başbüyük (2020) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda ise yaşa bağlı olarak dijital okuryazarlık düzeyinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında ulaşılan yaş değişkeni ile dijital okuryazarlık düzeyi arasındaki negatif yönlü ilişkinin varlığı, daha genç yaşlarda bulunan öğretim elemanlarının ileri yaşlardaki öğretim elemanlarına göre dijital okuryazarlık açısından daha üst düzeyde bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre, cinsiyet, çalışma süresi ve akademik alan değişkenleri ile uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Yapılan regresyon analizinde birinci modelde dijital okuryazarlık bağımsız değişken ve uzaktan öğretim performansı bağımlı değişken olarak alınmış, dijital okuryazarlığın uzaktan öğretim performansının önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeyi, uzaktan öğretim performansını etkilemektedir. Alanyazın incelendiğinde, dijital okuryazarlık düzeyi ile uzaktan öğretimde öğrenciler açısından öğrenme performansı ve öğretim elemanları açısından öğretim performansı arasında bir ilişki

olduğunun tespit edilmesi, araştırmanın bu sonucunu destekler niteliktedir (Tzifopoulos, 2020; Liu vd., 2020). Ayrıca YÖK’ün (2020) açıkladığı Uzaktan Eğitim Faaliyetleri Kalite Güvencesi Raporu’nda Covid19 salgını sürecinde öğretim elemanlarında en çok teknolojik yetkinliklerin arttığı ifade edilmektedir. Covid19 salgını döneminde yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin uzaktan öğretim sürecinde dijital becerilerini geliştirmek zorunda kaldıkları tespit edilmiştir (Khlaif vd., 2020; van der Spoel, Noroozi, Schuurink & van Ginkel, 2020). Bu bağlamda Covid19 salgını öncesi ile karşılaştırıldığında, öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık ve uzaktan öğretim performans düzeylerinde bir artış meydana gelmiş olabileceği ifade edilebilir.

Regresyon analizinde ikinci modelde dijital okuryazarlık ve uzaktan öğretim performansı arasındaki ilişkiye örgütsel destek algısının eklenmesiyle birlikte uzaktan öğretim performansının yordayıcılık oranı artmıştır. Nicklin, McNall, Cerasoli, Varga & McGivney (2016), benzer şekilde örgütsel desteğin uzaktan öğretimde öğretim elemanlarının iş tatmini, performansı ve stresi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bazı araştırmacılar da algılanan örgütsel destekle performansı ilişkilendirmişlerdir (Wayne, Shore & Liden, 1997). Uzaktan öğretimde görev yapan çalışanlar birbirlerinden uzak mesafe ile ayrılmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki bu mesafe nedeniyle birçok farklılık ortaya çıkmaktadır. Ancak, aynı örgütte çalıştıkları için örgütün çıkarları doğrultusunda birbirleriyle etkileşime girmeleri ve iş birliği yapmaları önem taşımaktadır (Usman, 2019). Bu bağlamda örgütsel desteğin, uzaktan öğretim performansını açıklamada önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgular yorumlandığında, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının uzaktan öğretim sürecinde gösterdikleri performansın, başta görev yaptıkları üniversitenin öğrencileri olmak üzere tüm paydaşlarına olumlu çıktılar sağlayabileceği ifade edilebilir. Bu performansın artırılmasında dijital okuryazarlık düzeyinin önemli bir role sahip olduğu ve çağın gereklerine uygun olacak şekilde geliştirilmesinin bir ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarında örgütsel desteğin önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları; düşüncelerine önem verilen, çabalarının desteklediği, başarılarıyla gurur duyulan, kendilerine değer verilen bir örgüt iklimi içerisinde uzaktan öğretim sürecinde daha etkili bir performans sergileyebilecek ve hem örgüte hem de paydaşlarına olumlu çıktılar sunabilecektir.

5. DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performansı, dijital okuryazarlık düzeyi ve örgütsel destek algısı bir devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarından elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim sürecinde gösterdikleri performansın belirlenebilmesi için yetkinlik ve davranış temelli bir ölçme aracı geliştirilerek alanyazına kazandırılmıştır. İleriki çalışmalarda bu araştırma konusu, farklı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarından alınacak verilerle desteklenebilir ve ulaşılan bulguların benzerlik gösterip göstermediği tartışılabilir. Ayrıca, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik gibi pozitif örgütsel davranış konularına giren farklı değişkenlerin uzaktan öğretim performansına etkileri inceleme konusu yapılabilir.

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 bulunmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 26.04.2021 tarih ve 2021/04-85 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Adeosun, L. P. K., & Rahim Ajao Ganiyu (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2):220–25.
- Adnan, M. (2018). Professional development in the transition to online teaching: The voice of entrant online instructors. *ReCALL*, 30(1), 88–111. <https://doi.org/10.1017/S0958344017000106>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135. <https://dergipark.org.tr/pub/yonveek/issue/13696/165762>.
- Athey, T.R. & Orth, M.S. (1999), Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bacon, D.L., Fulton, B.J. & Malott, R.W. (1983). Improving staff performance through the use of task checklists. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3-4), 17-25. https://doi.org/10.1300/J075v04n03_03
- Bao, W. (2020). Covid-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(2), 113-115. <https://doi.org/10.1002/hbe2.191>
- Berge, Z. L. (1995). Facilitating computer conferencing: Recommendations from the field. *Educational Technology*, 35(1), 22-30. <http://www.jstor.org/stable/44428247>
- Berigel, M. & Çetin, İ. (2019). *Açık ve uzaktan öğrenme*. İçinde E. Tekinarslan & M. D. Gürer (Ed.), *Açık ve Uzaktan Öğretimde Öğreten ve Öğrenen Rollerini*. (s.127-144), Ankara: Pegem Akademi.
- Biçer, G. & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 3-20. <https://jast.hho.msu.edu.tr/index.php/JAST/article/view/69>
- Büyükoztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (25. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S. & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54–72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Cabi, E. (2018). Teaching computer literacy via distance education: Experiences of the instructors. *Başkent University Journal of Education*, 5(1), 61-68. <http://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/download/93/90/>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyükoztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- CRS. (2021). Sample size calculator. Creative Research Systems [CRS]. Erişim adresi: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Dalgıç, G. (2010). Öğretim elemanı performans değerlendirme envanterleri (ÖEPDE) geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 92-105. <https://dergipark.org.tr/pub/esosder/issue/6146/82506>
- Dushkevych, M., Barabashchuk, H. & Hutsuliak, N. (2020). Peculiarities of student distance learning in emergency situation condition. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 12(1Sup2), 71-77. <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup2/248>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Erdem, H., Gökmen, Y. & Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 38-62. https://isarder.org/2015/vol.7_issue.2_article02_full_text.pdf
- Eshet, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93-106. <https://www.learntechlib.org/primary/p/4793>
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7. ed.). New York: McGraw-Hill.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157–171. <https://doi.org/10.2307/256516>
- Giray, M. D. & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji*

- Yazıları, 15(30), 1-9.
https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRRMU9UZ3hNU T09
- Goodyear, P. G., Salmon, J. M., Specror, C. & Steeplesand, S. T. (2001). Competence for online teaching: A special report. *Educational Technology Research and Development Journal*, 49(1), 65-72. https://doi.org/10.1007/BF02504508
- Green, S. & Salkind, N. (2005). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Understanding and analysing data* (4. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Guasch, T., Alvarez, I. & Espasa, A. (2010). University teacher competencies in a virtual teaching/learning environment: Analysis of a teacher experience. *Teaching and Teacher Education*, 26(2), 199-206. https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.02.018
- Hamutoğlu, N., Canan Güngören, Ö., Kaya Uyanık, G., & Gür Erdoğan, D. (2017). Dijital okuryazarlık ölçeği: Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Ege Eğitim Dergisi*, 18(1), 408-429. https://doi.org/10.12984/eggefd.295306
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin iş adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660. https://doi.org/10.17755/esosder.03486
- Ivaniuk, I. V. & Ovcharuk, O. V. (2020). The response of Ukrainian teachers to Covid-19: Challenges and needs in the use of digital tools for distance learning. *Information Technologies and Learning Tools*, 7(3), 282-91. https://doi.org/10.33407/itlt.v7i3.3952
- Khlaif, Z. N., Salha, S., Affouneh, S., Rashed, H. & ElKimishy, L. A. (2020): The Covid-19 epidemic: Teachers' responses to school closure in developing countries. *Technology, Pedagogy and Education*, 30(1), 95-109. https://doi.org/10.1080/1475939X.2020.1851752
- Kruszewska, A., Nazaruk, S. & Szewczyk, K. (2022). Polish teachers of early education in the face of distance learning during the Covid-19 pandemic – the difficulties experienced and suggestions for the future. *Education 3-13*, 50(3), 304-315. https://doi.org/10.1080/03004279.2020.1849346
- Liu, X., Bonk, C. J., Magjuka, R. J., Lee, S.-H. & Su, B. (2019). Exploring four dimensions of online instructor roles: A program level case study. *Online Learning*, 9(4). https://doi.org/10.24059/olj.v9i4.1777
- Liu, Z.-J., Tretyakova, N., Fedorov, V. & Kharakhordina, M. (2020). Digital literacy and digital didactics as the basis for new learning models development. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(14), 4-18. https://doi.org/10.3991/ijet.v15i14.14669
- Lloyd, S. A., Byrne, M. M. & McCoy, T. S. (2012). Faculty-perceived barriers of online education. *Journal of Online Learning and Teaching*, 8(1), 1-12. https://jolt.merlot.org/vol8no1/lloyd_0312.pdf
- Long, N. N. & Khoi, B. H. (2020). The intention to study using Zoom during the Sars-Cov-2 pandemic. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(21), 195-216. https://doi.org/10.3991/ijet.v15i21.16777
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483. https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467
- Nicklin, J. M., McNall, L. A., Cerasoli, C. P., Varga, C. M. & McGivney, R. J. (2016). Teaching online: Applying need theory to the work-family interface. *American Journal of Distance Education*, 30(3), 167-179. https://doi.org/10.1080/08923647.2016.1187042
- Onwuegbuzie, A. J. & Collins, K. M. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1638
- Pala, Ş. M. & Başbüyük, A. (2020). Ortaokul beşinci sınıf öğrencilerinin dijital okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 9(3), 897-921. https://doi.org/10.30703/cije.672882
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698
- Sae-Khow, J. (2014). Developing of indicators of an e-learning benchmarking model for higher education institutions. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 13(2), 35-43. http://www.tojet.net/articles/v13i2/1324.pdf
- Saraç, M. A. Y. (2020). Pandemi günlerinde Türk yükseköğretimi: Uzaktan eğitim yoğun kullanımında. *Yüksek Öğretim Dergisi*, (16), 6-9. https://www.yok.gov.tr/Dergi/dergipdf/yuksekoğretim-sayi-16.pdf
- Şimşek, M. Ş. & Öge, H. S. (2009), *İnsan kaynakları yönetimi* (2. b.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5. ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Turgut, M. F. (1987). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Saydam Matbaacılık.
- Tzifopoulos, M. (2020). In the shadow of Coronavirus. Distance education and digital literacy skills in Greece. *International Journal of Social Science and Technology*, 5(2), 1-14.

http://www.ijssr.com/data/frontImages/1._April_2020.pdf

- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143-156. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.11.2.931>
- Üstündağ, M. T., Güneş, E. & Bahçivan, E. (2017). Turkish adaptation of digital literacy scale and investigating pre-service science teachers' digital literacy. *Journal of Education and Future*, (12), 19-29. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jef/issue/30777/332813>
- Uyargil C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi* (2. b.). İstanbul: Arıkan Basımevi.
- van der Spoel, I., Noroozi, O., Schuurink, E. & van Ginkel, S. (2020). Teachers' online teaching expectations and experiences during the Covid19-pandemic in the Netherlands. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 623-638. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1821185>
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Williams, P. E. (2003). Roles and competencies for distance education programs in higher education institutions. *American Journal of Distance Education*, 17(1), 45-57. https://doi.org/10.1207/S15389286AJDE1701_4
- Yeşildal, M. & Kaya, Ş. D. (2021). Yetişkin bireylerde dijital okuryazarlık ve sağlık okuryazarlığı arasındaki ilişki: Konya örneği. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 30(2), 174-181. <https://doi.org/10.34108/eujhs.774808>
- Yontar, A. (2019). Öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık düzeyleri. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 7(4), 815-824. <https://doi.org/10.16916/aded.593579>
- Yükseköğretim Kurulu [YÖK]. (2020). *Yükseköğretim kurumları 2020 yılı uzaktan/karma eğitim faaliyetleri kalite güvencesi durum raporu*. Erişim adresi: https://api.yokak.gov.tr/Storage/AnnouncementFiles/18-03-2021/192/Uzaktan%20egitimde%20kalite%20guvencesi%20raporu_v6.pdf



İş ve İnsan Dergisi
The Journal of Human and Work
e-ISSN 2148-967X

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