



**T.C.**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**  
**Çanakkale Onsekiz Mart University**

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
**JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**CİLT 21. SAYI 47. 2023**  
*Volume 21. Issue 47. 2023*

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda Dört Kez Yayınlanır/Published Quarterly a Year

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda dört kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış en az iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilmektedir.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/Journal of Administrative Sciences (JAS)  
Yönetim Bilimleri Dergisi  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey  
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736  
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

YBD’de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Bu yayında yer alan tüm çalışmalar başvuru anında ve yayın öncesi olmak üzere iki kez iThenticate uygulaması aracılığıyla benzerlik taramasından geçirilmiştir.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli Yayın  
**Yayın Şekli:** Ocak-Mart-Temmuz-Ekim (Türkçe ve İngilizce)



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PRoQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark ve SOBİAD tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

**E-ISSN: 2147-9771**

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



**JAS is published quarterly a year**  
**Vol. 21 No. 47 Year 2023**

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas.

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world.

Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

All the works in this publication have been subjected to similarity screening through iThenticate application twice, at the time of application and before publication.

### **JAS Indexed or/and Abstracted in**

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark and SOBİAD.

### **Editorial Office** **Journal of Administrative Sciences (JAS)**

Yönetim Bilimleri Dergisi  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey  
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736  
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors*

*Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.*

**E-ISSN: 2147-9771**

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
**Journal of Administrative Sciences**

**Cilt 21, Sayı 47, 2023 / Volume 21, Issue 47, 2023**  
**E-ISSN: 2147-9771**

**SAHİBİ / Owner**

**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT**

**EDİTÖR / Editor**

**Prof. Dr. Selçuk İPEK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Serkan IŞIK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**BU SAYININ ALAN EDİTÖRLERİ / Field Editors of this issue**

**Prof. Dr. Bünyamin BACAĞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gülce UYGUN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Filiz EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi. Güngör HACIOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi. Umut EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**YAZI İŞLERİ / Assisting Editor**

**Arş. Gör. Dr. Semra TAŞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Arş. Gör. Kendal DENİZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board**  
**Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order**

- ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıt Ü.)  
AGUN, Hakan (Trakya Ü.)  
AKKAYA, Bülent (CBÜ)  
AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)  
ALPER, Yusuf (BursaUludağ Ü.)  
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)  
BABA, Gürol (Ankara SBÜ)  
BACAK, Bünyamin (ÇOMÜ)  
BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)  
BİÇERLİ, M. Kemal (Anadolu Ü.)  
BOZKURT, Veysel (İstanbul Ü.)  
CAM, Erdem (Ankara Ü.)  
ÇETİNKAYA, Özhan (Bursa Uludağ Ü.)  
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇOMÜ)  
ENER, Meliha (ÇOMÜ)  
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)  
GÖRÜN, Mustafa (ÇOMÜ)  
HARPER, Donta S. (UW Tacoma)  
İBRAHİM, Shahnaz (SOTON U.)  
IŞIK, Serkan (ÇOMÜ)  
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)  
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)  
JERMSITTIPARSERT, Kittisak (Henan U.)  
KANTEN, Pelin (ÇOMÜ)  
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)  
KARA, Mustafa (ÇOMÜ)  
KARADENİZ, Oğuz (Pamukkale Ü.)  
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)  
KARATAŞ-ÖZKAN, Mine (SOTON U.)  
KAYA, İbrahim (İstanbul Ü.)  
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)  
KORKUSUZ Refik (İst. Medeniyet Ü.)  
KURT, Serdar (ÇOMÜ)  
LUCESCU, Letitia Carmen (TUIASI)  
MALİK, Muhammad Abid (VU of Pakistan)  
ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)  
ÖZDEMİR, Süleyman (İstanbul Ü.)  
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)  
SİĞİRCİ, Özge (Kırklareli Ü.)  
SÖNMEZLER, Gökhan (Trakya Ü.)  
ŞAHİN, Levent (İstanbul Ü.)  
TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)  
TAVŞANCI, Aykut (Trakya Ü.)  
TAYŞİR, Eyüp Aygün (Marmara Ü.)  
TOPBAŞ, Ferhat (Balıkesir Ü.)  
TORUN, Mustafa (ÇOMÜ)  
TINKER, Vanessa (Collegium Civitas)  
TUNÇ, Metin (İstanbul Ü.)  
UĞUR, Suat (ÇOMÜ)  
ULUDAĞ, M. Bülent (Onbeş Kasım Ü.)  
ULUYOL, Osman (Adıyaman Ü.)  
UZUNOĞLU, Sadi (Trakya Ü.)  
YELKİKALAN, Nazan (ÇOMÜ)  
YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)  
QAISAR, Iqbal (US of Malaysia)

**BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue**  
**Alfabetik Sıra ile/ In Alphabetical Order**

- AKGÜL DURAKÇAY, Fulya (Dokuz Eylül Üni.)  
ÇELİK, Şaban (İzmir Kâtip Çelebi Üni.)  
ÇİFTÇIOĞLU, Başak (Bursa Uludağ Üni.)  
ÇOLAKOĞLU, Tanju (ÇOMÜ)  
DÖNMEZ KARA, Canan Öykü (ÇOMÜ)  
EZİLMEZ, Bilal (Bandırma Onyedli Eylül Üni.)  
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)  
HACIOĞLU, Güngör (ÇOMÜ)  
KAYMAZ, Kurtuluş (Uludağ Üni.)  
KOÇ, Erdoğan (Bahçeşehir Üni.)  
ÖZÇELİK, Sezai (Çankırı Karatekin Üni.)  
ÖZDEMİR, Erkan (Uludağ Üni.)  
YILMAZ, Tuncay (Sakarya Üni.)

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

İçindekiler / Contents ..... VI  
Editörden/ Editor's Note ..... VIII

**The EU's "Democracy Promotion" Policies in Ukraine and Georgia: Is it a Normative Cover in front of the EU-Russia Tug-of-Love?**  
*AB'nin Ukrayna ve Gürcistan'daki Demokrasi Teşviki Politikaları: AB-Rusya Velayet Savaşları Önündeki Normatif Kılıf Mı? .....* 1  
**Tuğçe Yıldız**

**Pandemi Döneminde Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Çalışanları Örneği**  
*The Effects of Flexible Working Practices on Employees' Motivation During the Pandemic Period: The Sample of Ankara Metropolitan Municipality Employees .....* 27  
**Ali Şahin Örnek, Buse Arslan Kavaz, Musa Karacür**

**EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma**  
*A Research on the Effect of the EFQM Excellence Model Enablers on Innovation Performance and Corporate Performance with Moderator Role of Organizational Culture .....* 62  
**Burak Tekmen, Özlem Atan**

**The Mediating Role of Corporate Social Responsibility Perception on the Relationship between Organizational Commitment and Job Performance**  
*Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Aracı Rolü .....* 101  
**Masud Aminu Bature, Ozan Ağlargöz**

**Eğitim Kurumlarında Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: İş'te Mutluluğun Aracılık Rolü**  
*The Effect of Psychological Capital on Job Satisfaction in Educational Institutions: The Mediating Role of Happiness at Work .....* 126  
**Umut Uyan, Azmi Yalçın, Adil İbin**

**Investigation of the Effect of Personal Values and Personal Traits as Mediator Variables on Job Satisfaction and Sales Performance**

*İş Tatmini ve Satış Performansına, Kişisel Değerlerin ve Aracı Değişken Olarak Kişisel Özelliklerin Etkisinin Araştırılması* ..... 146

**Eda İlhan, Umut Eroğlu, Duygu TOYGÜR EROĞLU**

**Yazarlar Hakkında**..... 169

*About the Authors* ..... 173

**Yazarlar için Bilgi Notu** ..... 177

*Notes for Contributors* ..... 181

## EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi, yılda dört kez Türkçe ve İngilizce akademik çalışmaları yayımlayan, bilimsel ve hakemli bir dergidir. 2003 yılından bu yana yayın hayatına devam eden ve pek çok uluslararası indeks tarafından taranan Dergimiz; çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye ve uluslararası ilişkiler alanlarında, ağırlıklı olarak özgün araştırma makaleleri yayınlamaktadır.

Yayın ilkelerimize bağlı kalarak hazırladığımız bu sayımızda, farklı alanlardan çok sayıda çalışma değerlendirilmiş, hakemlerin ve editör kurulunun değerlendirmeleri sonucu olumlu rapor alan makaleler yayımlanmıştır. 47. sayımızın hazırlanmasında; başta yazı işlerinde çalışan arkadaşlarımız olmak üzere emeği geçen tüm alan editörlerine, hakemlere ve yazarlara teşekkür ederiz.

İçten saygılarımızla  
Editörler  
Prof. Dr. Selçuk İPEK  
Dr. Öğr. Üyesi Serkan IŞIK

## EDITOR'S NOTE

Journal of Administrative Sciences is a scientific and peer-reviewed journal that publishes academic studies in Turkish and English once a quarter. Our Journal, which has been published since 2003 and scanned by many international indexes; it mainly publishes original research articles in the fields of labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations.

In this issue, which we prepared by adhering to our publishing principles, many studies from different fields were evaluated, and the articles that received positive reports as a result of the evaluations of the referees and the editorial board were published. In the preparation of our 47th issue; we would like to thank all the field editors, referees and authors who contributed, especially our colleagues working in the editorial business.

Best Regards  
Editors  
Prof. Dr. Selçuk İPEK  
Asst. Prof. Dr. Serkan IŞIK





-RESEARCH ARTICLE-

**THE EU'S "DEMOCRACY PROMOTION" POLICIES IN UKRAINE AND GEORGIA: IS IT A NORMATIVE COVER IN FRONT OF THE EU-RUSSIA TUG-OF-LOVE?\***

Tuğçe YILDIZ<sup>1</sup>

**Abstract**

*The EU democracy promotion literature mainly focuses either on its ways and tools in promoting democracy with successes and failures, or on the role of authoritarian actors with countervailing measures in impeding on the democratization paths of target states. Yet, a rare of studies examines what the EU actually promotes and with which underlying motivations. This article suggests that the EU democracy promotion is not just an outcome of bilateral relations between the EU and target states but an outcome of interdependent strategic interests of the EU, target country and illiberal regional power. Thus, it is shaped by not only the EU's normative ideals and local needs as it declared but mostly the interrelated clash of interests between different actors in the region. The main argument of this study is that the EU's differentiated democracy promotion agendas in target countries, which are very similar in terms of their local contexts or in the same region, stems from the presence of illiberal regional power(s), who has certain actorness in that region. Based upon this argument, this study explores the EU's differentiated democracy promotion agendas in Ukraine and Georgia and the role of illiberal regional power -here Russia-, who has certain leverage over these states. By examining the periodical differentiation in the EU's democracy promotion agendas towards Ukraine and Georgia, it concludes that the EU has changed its democracy promotion agendas depending on the changes in bilateral relations between Russia and Ukraine/Georgia.*

**Keywords:** *EU Democracy Promotion Policies, Ukraine, Georgia, Russia, Illiberal Regional Power.*

**JEL Codes:** *C12, C80, F5.*

**Başvuru:** 23.02.2022      **Kabul:** 03.08.2022

---

\* This study is based on the research results of the Ph.D. dissertation titled "The EU's differentiated democracy promotion policies in Ukraine and Georgia: The effects of Russia as an illiberal regional power" submitted by the author with the supervision of Assoc. Prof. Dr. Bayram Sinkaya at Ankara Yıldırım Beyazıt University in 2021.

<sup>1</sup> Research Assistant Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Türkiye, tugceyildiz@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4766-0060

## AB'NİN UKRAYNA VE GÜRCİSTAN'DAKİ DEMOKRASİ TEŞVİKİ POLİTİKALARI: AB-RUSYA VELAYET SAVAŞLARI ÖNÜNDEKİ NORMATİF KILIF MI?<sup>2</sup>

### Öz

*AB demokrasi teşviki literatürü, esas olarak, demokrasiyi teşvik etme yollarının ve araçlarının başarı ve başarısızlıkları ya da hedef devletlerin demokratikleşme yollarını engellemede otoriter aktörlerin rolüne odaklanmaktadır. Ancak, AB'nin gerçekte neyi desteklediğini ve altında yatan motivasyonları inceleyen çok az sayıda çalışma vardır. Bu makale, AB demokrasi teşviki politikalarının yalnızca AB ile hedef devletler arasındaki ikili ilişkilerin bir sonucu olmadığını, aynı zamanda AB'nin, hedef ülkenin ve liberal olmayan bölgesel gücün birbirine bağımlı stratejik çıkarlarının bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, demokrasi teşviki politikaları, sadece AB'nin deklare ettiği gibi normatif idealler ve yerel ihtiyaçlar tarafından değil, aynı zamanda bölgedeki farklı aktörler arasındaki çıkar çatışmaları tarafından da şekillenmektedir. Bu çalışmanın temel argümanı, AB'nin yerel bağlamları açısından birbirine çok benzeyen ya da aynı bölge içindeki hedefülkelerde farklılaştırılmış demokrasi teşviki politikalarının, o bölgede belirli bir güce sahip liberal olmayan bölgesel güçlerin varlığından kaynaklandığıdır. Bu argümana dayanarak, bu çalışma AB'nin Ukrayna ve Gürcistan'daki farklılaştırılmış demokrasi teşviki politikalarını ve bu devletler üzerinde belirli bir etkisi olan liberal olmayan bölgesel gücün -Rusya'nın- rolünü araştırıyor. AB'nin Ukrayna ve Gürcistan'a yönelik demokrasi teşviki politikalarının dönemsel farklılaşmasını inceleyerek, bu farklılaşmanın, Rusya ile Ukrayna ya da Rusya ile Gürcistan arasındaki ikili ilişkilerdeki değişikliklere bağlı olarak değiştiği sonucuna varıyor.*

**Anahtar Kelimeler:** AB Demokrasi Teşviki Politikaları, Ukrayna, Gürcistan, Rusya, Liberal Olmayan Bölgesel Güç.

**JEL Kodları:** C12, C80, F5.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### 1. INTRODUCTION

Following the end of the Cold War, the EU has emerged as one of the leading democracy promoters in the world. While in the very beginning, democracy promotion has only been achieved through annexation of democracy clauses in treaties with third parties as conditionality and as a part of its development aid strategies, the scope of democracy promotion policies has expanded over time. Indeed, the EU's institutional transformation due to deepening and widening processes has also contributed to the expansion of the scope of democracy promotion policies. Yet, the turning point has been realized immediately after the largest round

<sup>2</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

of enlargement –called as “big-bang enlargement”- in 2004. The successful transition of the Central and Eastern European countries to democracy/democratic institutions during their accession process and adoption of the EU *acquis communautaire* has increased the EU’s commitment in democracy promotion policies across other contexts and regions. Yet, at the same time, the need to construct more coherent regional policy has become turned an imperative and the ensuing EU democracy promotion policies and tools have been transformed in parallel with the developments in the EU Neighbourhood Policy (ENP)<sup>3</sup> in 2003.

On the one side of the coin, commonalities of the partner states in the framework of ENP such as high degree of instability, their transition path to democracy and less developed economies, have paved the way for constructing democracy promotion policies in more comprehensive and institutionalized framework with the aim of building a “ring of friends”<sup>4</sup>. By tying political reforms with economic, financial and trade incentives such as increasing funds, deepening trade relations with several sectoral support, and visa liberalization, the EU aimed to promote democracy, respecting human rights and the rule of law in its neighbourhood countries. On another side, new borders and the neighbourhood have posed new security challenges such as terrorism, organized crime and illegal trafficking, which limited the EU’s normative commitment to promote democracy. Thus, the EU must change its democracy promotion policies in which these security perceptions would be at the center. Since then, not only normative ideals to export these European values, but also geostrategic and security considerations have been built into the EU democracy promotion policies.

In this new context, the EU has declared that it would start to apply “tailor-made”<sup>5</sup> democracy promotion agendas towards different countries depending on local needs and interests of target state. Yet, empirical evidences have revealed that the EU has applied different democracy promotion policies towards the target countries even with very similar domestic political, historical and social backgrounds in the same region. Thus, this research has arisen out of the question: Why does the EU democracy promotion agendas differ for target countries in the same region with similar domestic conditions?

---

<sup>3</sup> ENP includes the EU’s Eastern neighbours – Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine- and Southern neighbours – Algeria, Egypt, Israel, Jordan, Lebanon, Libya, Morocco, Palestinian Authority, Syria and Tunisia. For further information, please see: "European Neighbourhood Policy (ENP)". EEAS - European External Action Service - European Commission. Accessed 23 February 2022. [https://eeas.europa.eu/diplomatic-network/european-neighbourhood-policy-enp\\_en](https://eeas.europa.eu/diplomatic-network/european-neighbourhood-policy-enp_en).

<sup>4</sup>Speech by Dr. Benita Ferrero-Waldner, Commissioner for External Relations and European Neighbourhood Policy at Press Conference to launch first seven Action Plans under the European Neighbourhood Policy, Brussels, 9 December 2004. Accessed 13 June 2021. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH\\_04\\_529](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_04_529)

<sup>5</sup> “Tailor-made” instruments were first mentioned in *Council Conclusions on Democracy Support in the EU’s External Relations* with this statement: “Locally driven processes can be supported by an appropriate mix of financial and political instruments tailored to the specific situation of each country.” *Brussels*, 17 November 2009, available at: [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/gena/111250.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/gena/111250.pdf)

To answer this question, two steps should be taken: first, it is necessary to grasp what the EU promotes and with which underlying motivations. When examined the studies in the EU democracy promotion literature, it is clear that studies on the substance of EU democracy promotion are very rare<sup>6</sup>, while a bulk of works mainly focuses on either comparative analysis of democracy promoters' tools and strategies or the impact of these policies on the target states' democratization paths as evaluation of possible outcomes (Carothers, 1997; Ayers, 2008; Risse, 2009). In a same line, recently, some groups of scholars analyze how authoritarian states possess challenges on democracy promotion efforts and democratization process in the region on which they have interests and certain presence (Ambrosio, 2009; Babayan, 2015; Tolstrup 2014; Chen and Kinzelbach, 2015; Vanderhill, 2015; Yakouchyk, 2015). Second, the research should have at least two very similar target countries examined in the same framework or in region towards which the EU differs its democracy promotion policies. To reveal the variation among the EU democracy promotion policies, this study has chosen two country cases from post-Soviet space: Ukraine and Georgia for following reasons. First, the EU's approach for democracy promotion toward cases can be examined into the same framework "Eastern Partnership"<sup>7</sup>, which determines the policy framework of relations. The EU has similar instruments -carrots and sticks- and similar objectives in terms of democracy promotion for these countries. Second, there is at least one strong illiberal regional power –Russia-, who has certain leverage over Georgia and Ukraine. Lastly, these cases are so similar in terms of their historical background, Soviet legacy, domestic conditions and so on.

The following sub-sections first re-examines the conceptual and theoretical background of EU democracy promotion by specifically focusing on key questions of what/why the EU promotes. Second, it focuses on Wetzel and Orbie's model of embedded liberal democracy as the main conceptual framework chosen for this study to understand the variation in the substance of EU democracy promotion. Yet, it discusses some shortcomings, which are to be dealt with the adaptations offered. Lastly, based on analytical eclectic standpoint, it develops a set of hypotheses, which are tested throughout this study.

### **1.1. Literature Review: Re-examining the Conceptual and Theoretical Underpinnings of EU Democracy Promotion**

The principles of human rights and democracy have always been intrinsic values of European project since the inception of European integration. The EU has always been keen to promote these so-called "European values" within and outside its borders. Yet, unlike the concept of human rights identified within the framework of

---

<sup>6</sup> Some studies on the substance of EU democracy promotion are: Anne Wetzel, Jan Orbie and Fabienne Bossuyt, "One of What Kind? Comparative Perspectives on the Substance of EU Democracy Promotion", *Cambridge Review of International Affairs*, Vol.28, No.1, 2015. Vera Axyonova and Fabienne Bossuyt, "Mapping the Substance of the EU's Civil Society Support in Central Asia: From Neo-liberal to State-led Civil Society", *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 49, No. 3, September 2016.

<sup>7</sup> The EU has differentiated its policy framework for Eastern partners i.e., Belarus, Ukraine, Moldova, Georgia, Armenia, and Azerbaijan included in the ENP.

international human rights law<sup>8</sup>, the notion of democracy has remained vague and ambiguous in the EU context. Indeed, this ambiguity manifests itself even in the individual member states' approach for democracy promotion such as while Sweden gives short and concise definition of democracy identified as a kind of representative democracy in policy documents, France and Germany present no clear description of democracy but instead use the notion of governance (European Partnership for Democracy, 2019:10). These different and inconsistent visions of member states on democracy and democracy support may impede on the construction of clear and single definition of democracy at the EU level. That's why there are different visions on what the EU promotes abroad as some scholars argue that the EU's democracy promotion strategies are technocratic (Youngs and Pishchikova, 2010; Hout, 2010), others claim that the main thrust for these activities is for the promotion of market economy (Wetzel and Orbie, 2012:2). In addition, it is suggested that lack of concrete definition of democracy enables the EU to pursue more flexible democracy promotion agenda that can be shaped in accordance with the specific circumstances and strategic interests (Wetzel and Orbie, 2012:3). It seems that the EU has intentionally maintained the concept of democracy vague. As Kurki (2012:3) argues, the EU recognizes the multiple models of democracy and does not choose a specific kind, which makes its democracy promotion policies as "diversity-accommodating and complexity-appreciating." Yet, this blurriness in the conceptual framework of democracy promotion policies is criticized as a challenge to understand what the EU promotes and to measure how these policies are effective.

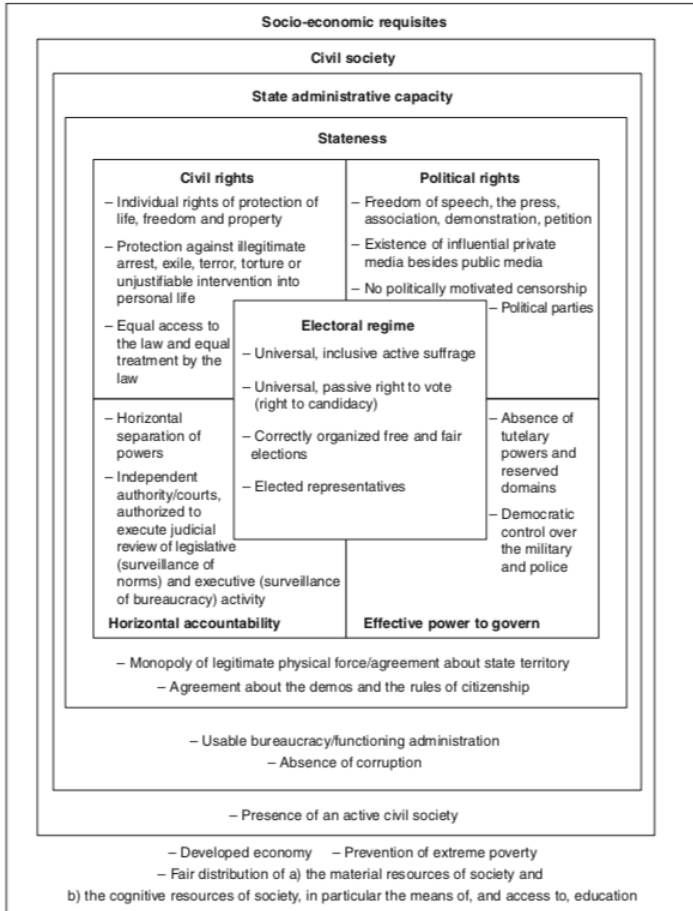
As scholars in general have agreed upon that the EU promotes "liberal democracy" abroad (Carothers, 1997; Ayers, 2008; Risse, 2009; Kurki, 2010), we need to have all-encompassing definition of liberal democracy, which makes the analysis of EU democracy promotion policies more structured. One of the most prominent works is the study of Linz and Stepan (1996) titled as "Toward Consolidated Democracies". According to Linz and Stepan (1996), there are three minimal conditions i.e. stateness, a completed democratic transition and a government that rules democratically, for new political systems to be considered as consolidated democracy. Following this study, Wolfgang Merkel (2004) introduced the theoretical framework of "embedded democracy" by adding new defining features of consolidated liberal democracies - embedded democracies as he calls- such as electoral regime, civil rights, political liberties, horizontal accountability and effective power to govern. By adapting the model of Linz and Stepan (1996) and Merkel (2004), Wetzel and Orbie (2015) developed a new all-encompassing framework titled "model of embedded liberal democracy" including five partial regimes: "a democratic electoral regime, political rights of participation, civil rights, horizontal accountability, and the guarantee that the effective power to govern lies in the hands of democratically elected representatives" and four external conditions that shape the environment for enabling and stabilizing democratic governance: "stateness, state administrative capacity, civil

---

<sup>8</sup> Universal Declaration of Human Rights, which was proclaimed by the UN General Assembly in Paris on 10 December 1948 was a milestone document to set a common standard for all peoples and nations.

society and socio-economic requisites.” Table 1 below illustrates the main components of model of embedded liberal democracy.

**Table 1. The Concept of Embedded Liberal Democracy**



**Source:** (Wetzel and Orbie, 2015:5)

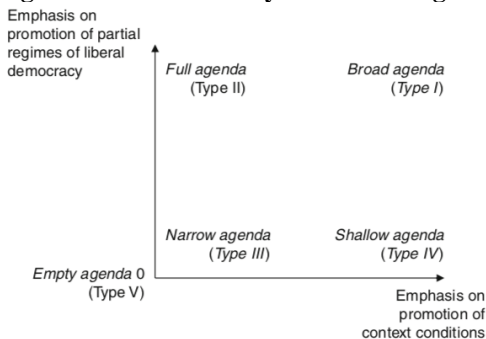
As the main component of embedded liberal democracy, Wetzel and Orbie (2015) puts electoral regime in the center. Yet, the scholars underline that right to vote is crucial but there should be other political rights and liberties that make a political regime liberal democracy such as freedom of speech, press freedom, the right to association and so on. In addition, civil rights are also considered as crucial in this framework as it is an important component of the rule of law, that is, to limit the exercise of the state power, and the equality before the law. Another partial regime is defined as horizontal accountability, which means that the actions of elected

authorities are defined constitutionally and checked by autonomous institutions. The last partial regime is effective power to govern, which implies that elected representatives are subject to democratic accountability.

Furthermore, there are also external conditions illustrated in the periphery of the partial regimes that shape the “environment that encompasses, enables, and stabilizes the democratic regime” (Merkel, 2004:44). The first external factor that enables the consolidation of democracy is stateness defined as “the ability of the state to pursue the monopoly of legitimate physical force” and the “monopolistic control in a basic military, legal and fiscal sense” (Wetzel and Orbie, 2015:7). The second external condition is state administrative capacity, which implies that capable administration including the component of good governance. The third one is the presence of civil society, which is highly critical for democracy consolidation and the effectiveness of EU’s bottom-up democracy promotion policies. Socio-economic context is another external condition based on studies emphasizing the relationship between economic development and the democracy (Ingelhart and Welzel, 2009).

According to the different emphasis on these partial regimes and conditions, Wetzel and Orbie suggest that the EU has five different options of democracy promotion agendas. These five options are titled as full agenda, broad agenda, narrow agenda, shallow agenda, and empty agenda that are illustrated in the Figure 1 Each conceptualization of agendas signifies that the EU focuses on different components of embedded liberal democracy in its democracy promotion strategies. Nevertheless, it should be underlined that, as the scholars did, the terms “narrow” or “shallow” do not necessarily imply that such EU agendas are worse than the others. Rather, it implies that EU ignores or does not prefer to focus on partial regimes in democracy promotion agendas. For example, in some countries where democracy or at least partial regimes of democracy is advanced such as in Brazil or in Israel, the EU prefers to follow shallow agenda rather than broad agenda.

**Figure 1. EU Democracy Promotion Agendas**



**Source:** (Wetzel and Orbie, 2015:9)

Among these five possible types of democracy promotion agendas, broad agenda signifies the situation that the EU supports all partial regimes as well as external



conditions mentioned above. The EU's democracy promotion agendas toward countries in its enlargement process are given as examples to this category, as shown in the EU's democracy promotion in Turkey and Croatia starting from the 1990s until 2011. Full agenda, on the other hand, indicates the agenda in which the EU promotes all five partial regimes except the context conditions. The EU's democracy promotion in the Eastern enlargement is given as an example of liberal democracy promotion strategy since most of Central and Eastern countries had the basic criteria of liberal democracy when the EU had started to engage with them in the framework of enlargement. (Ridder 2015: 71-84) The third possible type – narrow agenda (Type III)- is “partial liberal democracy promotion” in which the EU focuses on some parts of partial regimes by neglecting the others, for example ‘electoralism’. The fourth possible type – shallow agenda (Type IV)- is defined as “external conditions democracy promotion” or “output oriented” in which the EU pays an attention to the improvement of external conditions while ignoring the partial regimes. Most of the studies on different country cases show that the “default substance” of EU democracy promotion is output oriented. The EU's democracy promotion in Tunisia and Egypt is given as an example of this type because the EU has focused on external conditions such as state administrative capacity and socio-economic development rather than partial regimes. (Reyneart, 2015:149-161) The last possible type – empty agenda (Type V)- is when the EU has no democracy promotion activity either for the partial regimes or for the context conditions. For example, some activities would not be considered as democracy promotion even though the EU prefers to label those activities as a part of its democracy promotion agenda. According to Wetzel and Orbie (2015:2), the EU's differentiated democracy promotion agenda among target states is based on four factors: i) the differences in power between EU and a target country; ii) EU internal institutional factors; iii) differences in the target countries' domestic contexts; iv) differences in the inter-organizational field in the third country.

As Wetzel and Orbie's model of embedded liberal democracy proposes both eclectic and comprehensive framework to understand and to compare different democracy promotion agendas, this study chooses to use it as an analytical framework. Yet, this model has certain limitations, which this study aims to overcome and fill the salient gap in the EU democracy promotion literature. First of all, scholars using this model have made a comparative analysis of 22 country cases and they have given a single title of EU democracy promotion agenda toward these country pairs in that study. However, there is one critical issue that should not be ignored: the EU democracy promotion policies differ not only between countries but also within one country at certain critical time periods (over time). One significant example is the EU's differentiated democracy promotion policies towards Tunisia before/after Arab Spring period. Therefore, by refraining to give a single title to the EU democracy promotion agenda toward a target state, this study tries to explore the timeframe in which there have been certain changes in agendas. Second limitation is that these four factors above that the scholars argue, are not capable enough to explain the substance of EU democracy promotion agendas towards the country cases with similar power asymmetries with the EU, similar domestic conditions, or in the same region. Considering these limitations, this study proposes a new argument and a variable on

this model. As the EU's normative practices are tied in a complex way with the interests of actors within and outside the EU system, the differentiated democracy promotion agendas are not only dependent on the four factors above but also on the presence of illiberal regional power. Thus, the main argument of this study is that illiberal regional powers affect directly/indirectly the substance of EU's democracy promotion.

Based on this assumption, this proposes two interrelated hypotheses:

*H1: The lower leverage that illiberal regional power has on the target country, the more the EU uses broader democracy promotion agenda or vice versa the higher leverage that illiberal regional power has on the target state, the less the EU uses broader agenda (or more shallow agenda).*

Dependency of target state on illiberal regional power may limit the EU's actorness or agency. Aid mechanism can be given as an example of similar logic. To what extent that illiberal regional power's leverage over target country is high, the EU's democracy promotion policies become as shallow. Because the EU tends towards more shallow democracy promotion policies such as supporting or improving the external conditions to facilitate the democracy consolidation in that region rather than implicit political engagements/interventions in domestic politics of target states such as observing elections.

Related to the first hypothesis, when the bilateral relations with target country and illiberal regional power deteriorates and turns into the conflicts due to clash of interests, the EU may benefit from political vacuum in the region since illiberal regional power becomes opponent now and target state is open and dependent to all EU incentives and support. Therefore, immediately after the conflicts between target states and illiberal regional power, the EU uses broader democracy promotion agendas.

*H2: When the relations with target country and illiberal regional power deteriorates and turns into the conflicts due to clash of interests, the EU uses broader democracy promotion agenda toward the target state.*

## **2. METHODOLOGY**

To test these hypotheses above and to reveal trilateral role of target country, the EU and the illiberal regional power in shaping the substance of EU democracy promotion policies, this study has used qualitative research methods yet predominantly focusing on content analysis as a methodological tool. Content analysis is a method designed to identify, to interpret meaning from the data collected and to draw realistic conclusions on it. Three key steps have been determined as a path of analysis. The first step was to examine critical turning points in the domestic politics of each country case i.e., Ukraine and Georgia, which have had certain imprints on their democratization process. The main goal was to find out whether the local conditions of target states shape the EU democracy promotion agendas. By using Bertelsmann

Transformation Index (BTI) data, democracy situation of each case was determined based on the path followed by Wetzel and Orbie (2015). Accordingly, the following items and questions of BTI surveys have been used to assess the single components of democracy.

- For ‘electoral regime’, the value of Q2.1,
- For ‘civil rights’, the value of Q3.4,
- For ‘political rights’, the average value of Q2.3 and Q2.4,
- For ‘horizontal accountability’, the average value of Q3.1 and Q3.2,
- For ‘effective power to govern’, the value of Q2.2,
  - o For ‘stateness’, the average value of Q1.1 and Q1.2,
  - o For ‘state capacity’, the average value of Q1.4 and Q15.3,
  - o For ‘civil society’, the average value of Q5.2 and Q16.4,
  - o For ‘socio-economic development’, the value of Q6.1

Based on the results of those questions above in BTI surveys, changes in values of partial regimes and context conditions over time were gathered. These values are important not only for the fact that indicates each state’s position in the democracy-autocracy spectrum, but also for enabling to test the argument whether the EU democracy promotion agendas is driven by local needs and deficiencies or not.

The second step was to examine bilateral relations of Ukraine and Georgia with Russia. Here again, the main intention was to analyze how Russia as an illiberal external actor affected both the internal and external affairs of these countries during period under analysis. The last step was to analyze the relations of each country case with the EU by specifically focusing on democracy promotion policies. In that part, an exhaustive qualitative assessment of the EU’s democracy promotion policy by focusing on key documents touching one or more parts of democracy promotion was concluded. Content analysis of key treaties, EU Strategic Papers towards Ukraine and Georgia since 1990s, Council Resolutions, Council’s and Commission’s Progress Reports, relevant communications, reports from EP officials, EU official statements as primary sources have been done with the support of qualitative data analysis software programme called Nvivo. These documents were categorized yearly and evaluated according to their focus on each component of embedded liberal democracy. Firstly, values were assigned regarding the EU’s implementation activities or declared objectives in those key documents analyzed in terms of each component of embedded liberal democracy (partial regimes and external conditions) on a scale ranging from ‘no or very minor attention’ (–), through ‘some’ (+) and ‘focused’ (++) , to ‘major’ (+++) attention. Then, the general framework indicating general tendencies over years in the substance of EU democracy promotion toward one target state was created. These country-specific frameworks facilitate not only to evaluate the differentiation of the EU democracy promotion toward a country over a

time span but also to compare two cases and to understand the role of Russia for these sharp changes in the EU democracy promotion policies.

In addition, news including critical statements of officials from both EU, target country and Russian side during and post-events (Rose Revolution in Georgia, Orange Revolution in Ukraine, August 2008 War between Georgia and Russia, Euromaidan events and so on.) and EU Parliamentary debates were also analyzed. This research was also supported by all indices such as Freedom House index, World Bank's Governance Indicators, BTI (Bertelsmann Transformation Index), the Organisations for Security and Cooperation in Europe (OSCE), the Council of Europe (CoE) and other indices used in democracy promotion literature. These indices informed us about the specific features of domestic context such as socio-economic situation, the degree of freedom as well as democracy (-non) in each country, the level of stability of democratic institutions, rule of law and political participation. All these data enabled to test the main argument of this study that EU follows democracy promotion agenda depending on not the local needs and political will of the target country but rather the changing leverage of illiberal regional power over the target country. The following section discusses the main findings of this qualitative analysis.

### **3. RESULTS**

This section is divided into two parts in which main findings for each country case is shared.

#### **3.1. The EU- Ukraine Relations: Between Norms-Values and Pragmatic Interests**

As one of the EU's largest and politically one of the most important direct neighbours, relations with Ukraine have been pursued in a delicate balance. It is safe to assert two facts on the EU-Ukraine relations: first, relations can be described as a pendulum, which swings on each side of spectrum based on either norms and values or pragmatic interests depending on the geopolitical realities; second, since the independence, the EU- Ukraine relations have been dominated by the EU's reluctance to offer Ukraine a membership despite Ukrainian officials' insistence on being a fully-fledged EU member albeit varying degree from time to time. These two facts have certain implications on each time-periods of democratization process in Ukraine. Indeed, both Ukrainian domestic politics and relations with Russia have certain connection on these two facts mentioned above. Domestic politics is mainly shaped by regional divisions of national identification among Ukrainians depending on whether it is from the Eastern or Western Ukraine and the voting pattern of Ukrainians during parliamentary and presidential elections. Strikingly, during the political history since independence, the election turnout in Ukraine symbolized the country divided between east and south in favor of candidates with pro-Russian leanings and west in favor of liberal and Western-oriented candidates. Thus, depending mainly on different foreign policy perception of elected president, Ukraine- Russia relations have been shaped. This has had implications on the relations with the EU, but more importantly on the EU democracy promotion agendas.

By conducting content analysis of all EU official documents regarding the democracy promotion policies toward Ukraine mentioned in methodology section, this study constitutes the general framework of EU democracy promotion agendas toward Ukraine between the years 2007-2016, illustrated in Table 2 below.

**Table 2. The EU's Different Democracy Promotion Agendas Toward Ukraine (2007-2016)**

<b>Years</b>	<b>Types of Democracy Promotion Agendas</b>
<b>2007</b>	narrow agenda
<b>2008</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2009</b>	narrow agenda
<b>2010</b>	narrow agenda
<b>2011</b>	narrow agenda
<b>2012</b>	full agenda
<b>2013</b>	full agenda
<b>2014</b>	<b>broad agenda</b>
<b>2015</b>	narrow agenda
<b>2016</b>	narrow agenda

**Source:** Author compilation.

It is clear from the table that until 2012, the EU has applied narrow democracy promotion agenda toward Ukraine except the year 2008. It is highly striking that in 2008, the EU has never referred the democracy promotion in all agreements with Ukraine. Yet, all funding was allocated within the framework of ENPI Annual Action Programme 2008 with the aim of removing technical barriers to trade between the EU and Ukraine. What matters for this research is that the EU focused on improving state administrative capacity but no other components of the liberal embedded democracy model. The year of 2008 is also critical to grasp the potential impact of Russia on the EU's chosen democracy promotion models since Ukraine-Russia relations soured due to Putin's accusation that Ukraine supported Georgia through selling weapons during Russo-Georgian War in August 2008. Tensions between Russia and Ukraine increased gradually in the beginning of 2009 when Russia cut off all gas flows to Ukraine due to the failure to reach an agreement on gas sales-purchase price. Yet, before that, there is another important turning point at which the European Commission submitted its proposal (COM(2008)823) for an "Eastern Partnership" on 3<sup>rd</sup> December 2008, upon the request of the Extraordinary European Council of 1<sup>st</sup> September 2008<sup>9</sup> to show the EU commitment in enhancing cooperation with its

<sup>9</sup> "7. The European Council notes with concern the impact which the current crisis is having on the whole of the region. The European Union considers that it is more necessary than ever to support regional cooperation and step up its relations with its eastern neighbors, in particular through its neighborhood policy, the development of the "Black Sea Synergy" initiative and an "Eastern Partnership" which the European Council wishes to adopt in March 2009; to this end it invites the Commission to submit proposals in December 2008." European Union: The Council of European Union, *Extraordinary European Council, 1 September 2008: Presidency Conclusions*, Brussels 6<sup>th</sup> October 2008, available at: [https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/102545.pdf](https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/102545.pdf)

“Eastern Partners”<sup>10</sup> following the conflict in Georgia. This attempt is significant because deterioration of relations between Russia and “Eastern Partners” has opened a space for the EU to take an active stance and to implement its policies in the region smoothly.

Starting from mid-2012, because the need for “differentiated” democracy promotion approach came to light in the aftermath of Arab Spring, the EU has changed its democracy promotion model toward Ukraine to the one, which focuses more on the political rights, rule of law, good governance, and horizontal accountability. Domestic conditions and defects at this period during Yanukovich presidency of 2010 such as high level of corruption, declined press freedom, corrupted judicial system may have an impact in shaping the EU’s democracy promotion policies. Yet, this does not explain why the EU has changed its democracy promotion agenda considerably from full agenda for the years 2012-2013 to broad agenda for the year of 2014.

In 2014, the EU has applied “broad democracy promotion agenda” by focusing on both partial regimes and external conditions of liberal democracy. Public demands for the EU values i.e., democracy, human rights, rule of law during Euromaidan events may have triggered the EU to take pro-active stance in this manner.<sup>11</sup> However, it is not easy to directly link the transformation of democracy promotion policies from top-down to bottom up to the domestic conditions since as indicated above, such conditions remain more or less similar in these two country cases. Investigating the role of Russia as an illiberal regional power on the changes in EU’s democracy promotion models necessitates looking closer to another country case –Georgia– which has very similar historical processes with similar domestic features such as Soviet legacy, oligarchic groups, state-business links etc.

### **3.2 The EU-Georgia Relations: Standing Desire for the EU Membership**

Until the end of 1990s, the EU had been reluctant to take an active role in the post-Soviet region considered as Russia’s periphery as studies show that the EU had pursued “Russia-first” policy due to special bilateral relations of some member states with Russia. Over time, the EU faced with the necessity to transform its strategy and to define a new framework in which the EU differentiated its tools and approaches towards post-Soviet countries. Among these countries, some has chosen pro-Western/pro-European foreign policy direction, some others followed pro-Russian side with historical Soviet legacy. From Georgian side, it is apparent that Georgia has always been striving to join the European Union since very first day of its independence. Unlike the Ukrainian case, which indicates changes in foreign policy direction depending on the incumbents in power, every government and ruling party

---

<sup>10</sup> Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine.

<sup>11</sup> For further information on Ukraine crisis and its consequences, please see: Ozelik, Sezai and Soner Karagül (2015). “Ukraine Crisis and Turkey’s Policy toward Crimea”, in Karol Kujawa ve Valery Morkva (eds.), 2014 Crisis in Ukraine: Perspectives, Reflections, International Reverberations, Poland: Aslan Press., pp. 43-56.

in Georgia have declared that integration into the EU -and also Western-oriented security architecture- would be main priority of the country.

Not only Georgia's standing pro-European / pro-Western foreign policy direction since its independence but also its national self-identification as European dated back 12<sup>th</sup>-13<sup>th</sup> centuries, has certain implications on the country's relations with the EU and Russia. The EU's democracy promotion policies have also been shaped in accordance with these domestic political, social and cultural conditions. Yet, it does not necessarily mean that these policies have been solely determined according to these local conditions. This study shows that as in the case of Ukraine, the EU's democracy promotion agendas have changed depending on Georgia's relations with Russia and changes in Russian leverage over Georgia. Table 3 below indicates the EU's different democracy promotion agendas toward Georgia yearly.

**Table 3. The EU's Different Democracy Promotion Agendas Toward Georgia (2003 and 2016)**

<b>Years</b>	<b>Types of Democracy Promotion Agendas</b>
<b>2003</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2004</b>	broad agenda
<b>2005</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2006</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2007</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2008</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2009</b>	broad agenda
<b>2010</b>	broad agenda
<b>2011</b>	broad agenda
<b>2012</b>	<i>shallow agenda</i>
<b>2013</b>	narrow agenda
<b>2014</b>	full agenda
<b>2015</b>	full agenda
<b>2016</b>	broad agenda

**Source:** Author compilation.

As indicated in the table, there are three certain time periods in which the EU has applied "broad democracy promotion agenda" toward Georgia: in 2004 immediately after Rose Revolution, between 2009-2011, in 2016 (with increasing focus on partial regimes of liberal democracy starting from 2014). In the aftermath of Rose Revolution and with the inclusion of Georgia into the framework of the ENP, the scope of the EU-Georgia relations has expanded, which in turn increased the EU's leverage over Georgian politics. The EU welcomed the non-violent political change after Rose Revolution even there are some kind of criticisms over whether this revolution is democratic or not started. At this critical time, the EU aimed to support the strengthening of democratic institutions to consolidate emerging democratic steps of Georgia. That's why it is not surprising that the EU chose all-encompassing democracy promotion agenda called "broad democracy promotion agenda".

The second turning point is the period between 2009-2011, which is emphasized frequently as the situation of Georgia-Russia relations has affected the EU's foreign policies toward Georgia in terms of democracy promotion. Compatible with the illiberal regional power hypothesis in the analysis, at the time periods when the relations between Russia and Georgia deteriorated and turned into the conflict, the EU has found enough space to intervene in Georgia via various democracy promotion policies and tools. As assumed, security threats coming from Russian aggression in the aftermath of August 2008 war, pushed the EU to take an active stance to control its neighbourhood, which was possible through the EU's normative power. As indicated in Evaluation Final Report of European Union's co-operation with Georgia (2007-2013), the EU responded flexibly and at scale to the needs that arose in the aftermath of August 2008 War (EU Commission, 2015). It is stated that the EU adapted broader framework for relations with Georgia and focused much more on political aspects of the ENP reform agenda related to the EU values, human rights, conflict resolution and the rule of law along with sector specific cooperation such as Public Finance Management (PFM), Criminal Justice and Agriculture and Regional Development (EU Commission, 2015).

The third critical time is between 2014 and 2016, which starts with the Russian annexation of Crimea and increased concerns over the Russian aggression in the region. Another critical step taken by Russia is the signing of treaties with both Abkhazia and South Ossetia in 2014 and 2015 to protect them from "Georgian aggression".<sup>12</sup> The September 2014 agreement on "Alliance and Strategic Partnership" with Abkhazia and the March 2015 agreement on "Alliance and Integration" with South Ossetia are important as they provided a comprehensive legal framework of Russian military assistance and economic integration. As a response to these attempts, the EU chose the way of integration with Georgia from all aspects. The EU's increased leverage over Georgia since 2014 can also be seen in the share of EU assistance to Georgia in overall aid disbursements. The EU aid to Georgia since 2014 has increased considerably that surpassed the level of USA, which was the second largest aid donor until that time.

#### **4. DISCUSSION**

This study has revealed that the EU has changed its democracy promotion agendas towards Ukraine and Georgia at certain time periods at which relations between target countries at stake and Russia has evolved into a positive or negative side. In accordance with the main hypothesis of this research, the EU has implemented broader democracy promotion agenda towards target state i.e., Ukraine/Georgia when Russia as an illiberal regional power has had lower leverage, whereas it adopted shallow democracy promotion agenda when Russia has had higher leverage over

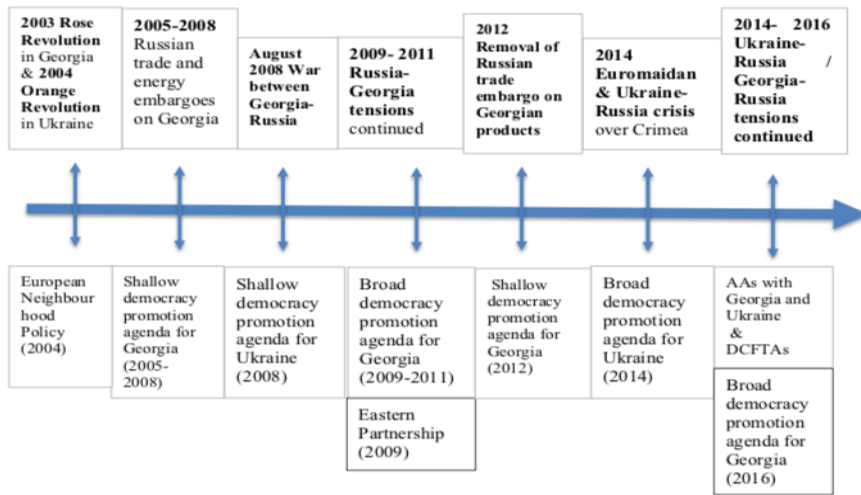
---

<sup>12</sup> This terminology is used by Russian side. "Russia-Abkhazia Agreement On Alliance And Strategic Partnership Submitted To State Duma", President Of Russia, accessed 20 December 2020, <http://en.kremlin.ru/catalog/countries/XA/events/47288>



them. Figure 2 below presents the general picture of the evolution of EU democracy promotion policies at critical turning points towards Ukraine and Georgia from the EU side with its declared reasons and intentions for these changes. While the lower side of the figure defines the specific democracy promotion agenda towards Ukraine and Georgia, the upper side underlines the changes and critical turning points in relations of Ukraine/Georgia with Russia.

**Figure 2. Timeline of EU Democracy Promotion to Ukraine and Georgia (2004-2016)**



**Source:** Author compilation.

Starting from the introduction of ENP in 2004- coincided with Colour Revolutions i.e., Rose Revolution in Georgia in 2003 and Orange Revolution in Ukraine in 2004, this study has tried to analyze the EU democracy promotion policies towards Ukraine and Georgia until 2016 when bilateral Deep and Comprehensive Free Trade Area Agreements with the EU was ratified. As Figure 2 illustrated, between 2004 and 2016, seven critical turning points in which the substance of EU democracy promotion towards Ukraine/Georgia changed considerably, were propounded.

First turning point happens immediately after ‘Rose Revolution’ in Georgia in 2003, ‘Orange Revolution’ in Ukraine in 2004, when the EU’s interest over the region has increased due to not only apparent public demands for democracy in those countries but also the EU’s increased concerns for peace and security and need for taking more active role in the region.

Second turning point is the period of the years 2005-2008 when Russia applied trade embargoes on Georgian products for politically motivated reasons since Saakashvili’s

pro-European foreign policy direction was regarded as threat for Russian interests in the region. As numbers indicated, share of food products exports in total Georgian manufactured exports was considerably high, which clearly manifests that any ban over exports of food products could damage heavily Georgian economy. Indeed, data showed that Russia had substantial economic and energy leverage over Georgia during this period.<sup>13</sup> Strikingly, in line with the hypothesis of this article, the EU followed shallow democracy promotion agenda towards Georgia between 2005-2008 by only focusing on the improving context conditions of embedded liberal democracy. Lack of membership perspective in the framework of relations with Georgia despite consistent demands of Georgian political elites on this, hindered the EU leverage against Russian leverage over the country.

Third and fourth critical turning points start with August 2008 War between Georgia and Russia, which necessitated the EU take a more active role in the region. The EU officials declared that the EU would offer not only political support to secure a peaceful solution to the conflict in Georgia, but also economic support for reconstruction and state-building. Therefore, the conflict between Georgia and Russia paved the way for the EU to strengthen its presence on the ground through comprehensive policy program. Indeed, during the post-war period, the EU applied broad democracy promotion agenda toward Georgia with increased amount of funding as in line with the hypothesis of this article. For Ukraine, on the other hand, Russia used its energy leverage over the country between 2006 and 2009 through increasing gas prices and cutting off the gas supply. In 2008, the relations between Ukraine and Russia deteriorated due to Russia's accusation that Ukraine supported Georgia through selling weapons during Russo-Georgian War in August 2008. Critically important, in such an environment and time period when Russian leverage over Ukraine was high, the EU tried to increase its presence in Ukraine through improving economic and trade relations not through democracy promotion. In that era, the EU applied shallow democracy promotion agenda toward Ukraine, which also supports the hypothesis of this study.

The fifth point refers the period when Georgia-Russia relations started to be normalized following Georgia's 2012 parliamentary elections, which brought the Georgian Dream coalition to power. The normalization policy of new government updated the trade relations with Russia. Indeed, Moscow's decision to remove trade ban Georgian products in the late 2012 not only made Russia again as one of the major trade partners but also renewed and increased Russian leverage over Georgia. In line with the hypothesis of this research, the EU applied shallow democracy promotion agenda in Georgia in 2012 when Russian political and economic leverage over Georgia was significantly high.

The sixth turning point is the period of Ukraine-Russia crisis and the annexation of Crimea in 2014. As happened in Georgia-Russia war in August 2008, the EU

---

<sup>13</sup> For further data on Russian leverage over Georgia, please see: Transparency International Georgia. (2020). *Georgia's Economic Dependence On Russia: Trends And Threats*. Retrieved from <https://transparency.ge/en/blog/georgias-economic-dependence-russia-trends-and-threats>

attempted to increase its presence on ground not only through mediatory efforts to propose solutions for the crisis but also through huge amount of funding allocated to Ukraine. Indeed, the EU officials declared that it offered the biggest support package in the EU history. The crisis between Russia and Ukraine became an impetus for the EU to speed up the strengthening the political association and economic integration with Ukraine. As in line with the hypothesis of this research, the EU applied broad democracy promotion agenda toward Ukraine in 2014 when the relations between Ukraine and Russia were turned into the conflict.

The last turning point refers the new period of both countries with signing Association Agreements with DCFTAs. This signifies the beginning of the period not only legal approximation of countries to EU standards, rules and regulations but also increasing EU presence in these countries. Through DFTAs, Russia's place in Ukrainian and Georgian market has been superseded by EU member states, which is key to decrease Russian leverage over the countries at stake.

## CONCLUSION

This article tries to analyze the EU's differentiated democracy promotion policies toward Ukraine and Georgia by specifically concentrating on the role of Russia as an important illiberal regional power, who has leverage over the region. Strikingly, it indicated that the substance of EU democracy promotion policies is shaped not only by bilateral relations between target country and the EU itself but also by the presence of illiberal regional power(s). To carry this one step further, it is safe to say that the illiberal regional power(s) have a non-negligible impact on the effectiveness of EU democracy promotion policies in target states. By sharing the views of Margrietus van den Berg, rapporteur of European Parliament, that "responsibility for good governance and effective aid is shared by the donor community and the developing countries themselves; 'it takes two to tango'," <sup>14</sup> this study revealed that there is one more player -illiberal regional power-, who shapes the conditions of scene, where 'tango is played.'

Two conclusions can be drawn from this analysis. First, as a geopolitical motive, it is clear that the EU has benefited from the political vacuum due to the crises between Russia and Ukraine or Russia and Georgia and tried to fill this political vacuum via democracy promotion policies. Since the EU is able to manifest its actorness abroad through generally two ways i.e. either via economic and trade policies as being the largest market or model of political reforms and democracy promotion policies with its soft power, the EU has used both ways to strengthen its presence in these countries. When Russian leverage over these states decreased due to clash of interests, the EU chose to strengthen its presence through broader democracy promotion agendas with increased funding and more meaningful "carrots" for Ukraine and Georgia. Second,

---

<sup>14</sup> EU Parliamentary debates on "Aid effectiveness and corruption in developing countries," 6 April 2006, Strasbourg, Margietus van den Berg (European Parliament), available at: <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+CRE+20060406+ITEM-005+DOC+XML+V0//EN&language=EN&query=INTERV&detail=4-026>

as a normative motive, the EU implemented democracy promotion policies in order to prevent the possible damage to the institutions of these countries at the stage of democratization in the face of Russian aggression, democracy backsliding of these countries and surely to avoid the negative consequences for the security and stability in the EU.

One of limitations of this research, which needs to be considered is the difficulty to put some EU policies and projects under the specific component of embedded liberal democracy concept while constituting general framework of the substance of EU democracy promotion within the model of embedded liberal democracy. In other words, it is not easy to draw boundaries that determine the extent such EU policy focuses on that specific component unless it is not indicated with emphasis as determined and declared objective of that EU policy/programme. Thus, this study did not consider those policies with no/very little focus on democracy promotion.

This study has contributed to existing knowledge in the EU democracy promotion literature on many levels. First, on the empirical level, it has offered a comprehensive mapping of the variation in EU democracy promotion agendas to Ukraine and Georgia yearly/timely. This is significant in terms of revealing the changing of the EU democracy promotion policies rather than putting one general label for democracy promotion agenda toward case for the whole period analyzed as done in previous studies. In other words, it underlines explicitly the fact that the EU's democracy promotion policies are not rigid and same over time. Second, it has provided a new insight into the importance of geopolitics on the substance of the EU's differentiated democracy promotion agendas. It has departed from the previous studies, which have focused only on the agencies of the EU with its member states and the target states in determining the substance of EU democracy promotion policies. Rather, this study has improved our understanding on the role of illiberal regional actors on the EU's way of conducting its democracy promotion agendas.

## **AB'NİN UKRAYNA VE GÜRCİSTAN'DAKİ DEMOKRASİ TEŞVİKİ POLİTİKALARI: AB-RUSYA VELAYET SAVAŞLARI ÖNÜNDEKİ NORMATİF KILIF MI?**

### **1. GİRİŞ**

Bu çalışma, Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte başlayan ve 2004'teki en büyük genişleme dalgasının etkisiyle değişim ve dönüşüm geçiren AB demokrasi teşviki politikalarını Ukrayna ve Gürcistan örnekleri üzerinden incelemektedir. "Büyük patlama genişlemesi" olarak değerlendirilen bu dönemin sonrasında, AB'nin yeni sınırlarının istikrarsızlığın ve çatışmaların hakim olduğu sorunlu bölgeye çekilmesi, normatif hedeflerle kurulan demokrasi teşviki politikalarının merkezine güvenliği alacak bir düzenlemeye ihtiyacı ortaya çıkarmış ve akabinde AB, hedef ülkelerin yerel ihtiyaçlarına ve çıkarlarına bağlı olarak "ülkeye özel" (tailor-made) demokrasi geliştirme politikalarını uygulamaya başlayacağını ilan etmiştir. Ancak ampirik kanıtlar, AB'nin aynı bölgede ve çok benzer iç siyasi, tarihi ve sosyal geçmişlere sahip

olan hedef ülkelere bile farklı demokrasi teşviki politikaları uyguladığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, bu makale şu sorudan yola çıkarak ortaya çıkmıştır: AB'nin demokrasi teşviki politikaları, aynı bölgede ve benzer iç koşullara sahip hedef ülkeler için neden farklılık göstermektedir?

## 2. YÖNTEM

Avrupa Birliği'nin farklılaşan demokrasi teşviki politikalarını anlamak, açıklamak ve kıyaslayabilmek için geniş kapsamlı ve eklettik bir yaklaşım ortaya koyan modellere ihtiyaç vardır. Bu çalışma, bu modeller arasından, Wetzel ve Orbie'nin (2015) "yerleşik liberal demokrasi" modelini seçmiş ve modelin kendi içindeki eksikliklerini yeni argüman ve değişkenlerle desteklemiştir. Model başlıca, AB'nin sahip olduğu 5 farklı demokrasi teşviki politikasından bahsetmekte ve bunları a) tam (full) ajanda b) geniş (broad) ajanda, c) dar (narrow) ajanda d) sığ (shallow) ajanda ve e) boş (empty) ajanda olarak tanımlamaktadır. AB'nin "yerleşik liberal demokrasi" kavramında sıralanan farklı öğelere (partial regimes and context conditions) yaptığı vurgulara ve atfettiği öneme göre bu 5 farklı politika programından birini seçtiğini öne sürmektedir. Bu seçim yapılırken, hedef ülke ile AB arasındaki güç asimetrisi, AB'nin kendi iç kurumsal süreci, hedef ülkelerin yerel bağlamlarındaki farklılıklar ve ülkedeki demokrasi teşviki politikaları yürüten üçüncü aktörlerin varlığı gibi faktörlerin etkili olduğunu savunurlar.

Ancak modelin eksik kaldığı iki temel husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmacılar söz konusu ülke karşılaştırmalarını yaparken araştırdıkları yılları genel bir bütün olarak ele alıp AB'nin o ülkelere yönelik demokrasi teşviki politikalarını tek bir başlık altında toplamışlardır. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken bir husus vardır ki; AB'nin demokrasi teşviki politikaları sadece ülkeler arasında değil, tek bir ülke içerisinde belirli dönemler arasında da değişiklik göstermektedir. Buna en güzel örnek, Arap Baharı öncesi ve sonrası dönemde Tunus'a yönelik yürütülen demokrasi teşviki politikalarında değişim/ dönüşümdür. İkincisi ise, bu modelin, ülkeler arası karşılaştırma yapıldığında, bahsettikleri faktörlerin eşitliği durumunda, yani iç faktörleri tamamen benzerlik gösteren iki hedef ülkeye uygulanan farklı demokrasi teşviki politikalarını açıklamaya yeterli olmadığını göstermektedir.

Tüm bu eksiklikleri ve literatürdeki farklı teorik yaklaşımlar göz önünde bulundurularak, bu çalışma yeni bir argüman ileri sürmektedir. AB'nin demokrasi teşviki politikaları sadece hedef ülke ve AB'nin karşılıklı çıkarları bağlamında değil, aynı zamanda bölgedeki liberal olmayan bölgesel gücün etkisiyle açıklanabilir varsayımından hareketle birbiriyle ilişkili iki hipotez ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki;

*H1: Liberal olmayan bölgesel gücün o hedef ülke üzerindeki etkisi/nüfuzu ne kadar yüksek ve fazlaysa, AB'nin o hedef ülkeye yönelik uyguladığı demokrasi teşviki politikaları o kadar sığdır (shallow agenda).*

Bunun olası nedeni olarak, hedef ülkenin illiberal bölgesel güce olan bağımlılığı, AB'nin o ülkedeki aktörlüğünü (actorness) kısıtlar. Buna yardım mekanizmaları da örnek verilebilir. O bölge üzerinde liberal olmayan bir gücün varlığı aslında AB'nin politik manevra kabiliyetini kısıtladığı için bölgesel gücün etkisi ne kadar fazlaysa AB'nin uyguladığı demokrasi teşviki politikaları sığ bir görünüm alır. Çünkü AB siyasi müdahalelerden ziyade, demokrasinin oluşumunu ve yerleşmesini kolaylaştıracak dış faktörlerin vurgulandığı –örneğin; sivil toplum örgütlerinin desteklenmesi gibi- politikalara yönelir.

Bununla ilintili olarak, hedef ülke ile bahsedilen liberal olmayan bölgesel güç arasındaki ilişki çatışma boyutuna dönüşecek kadar gerildiğinde ve kötüleştiği dönemlerde ise AB mevcut durumdan yararlanarak bölgedeki varlığını nüfuzunu arttırmaya yönelik politikalarının kapsamını da genişletir. Çünkü bu dönemlerde liberal olmayan bölgesel güç artık rakip konumundadır ve hedef ülke AB'nin vereceği tüm teşviklere açıktır. İkinci hipotez ise;

*H2: Hedef ülke ile liberal olmayan gücün arasındaki ilişkinin kötüleştiği ve çatışmaya döndüğü dönemlerde, AB mevcut durumdan yararlanarak daha geniş kapsamlı (broad) demokrasi teşviki politikaları izlediği beklenmektedir.*

AB'nin demokrasi teşvik politikaları arasındaki farklılığın nedenlerini ortaya çıkarmak ve yukarıda bahsedilen hipotezleri test etmek için bu çalışma, post-Sovyet coğrafyadan iki ülke örneği seçmiştir: Ukrayna ve Gürcistan. Bu ülkelerin seçiminde üç temel neden bulunmaktadır. İlk olarak, AB'nin bu ülkelere yönelik demokrasi teşviki politikaları aynı çerçevede –“Doğu Ortaklığı” çerçevesinde- incelenebilmektedir. Diğer bir deyişle, AB'nin demokrasi teşviki politikalarında hem Ukrayna hem de Gürcistan için aynı teşviklere -havuç ve sopalara- araçlara ve hedeflere sahip olduğunu söyleyebiliriz. İkincisi, Gürcistan ve Ukrayna üzerinde belirli bir etkisi olan en az bir güçlü liberal olmayan bölgesel güç –Rusya– vardır. Son olarak, her iki ülkede gerek tarihsel geçmişleri gerekse yerel durumları ile oldukça benzerlik göstermektedir ki bu farklılaşmanın yerel sebeplerden olmadığını ancak liberal olmayan bölgesel gücün etkisinin test edebileceğini sağlamıştır.

AB'nin bu iki ülkeye yönelik uyguladığı demokrasi teşviki politikaları içerik analizi yöntemiyle ve nitel veri analiz yazılımı desteğiyle incelenmiştir. Burada söz konusu olan veriler, temel anlaşma metinleri, AB Stratejik Belgeleri, Konsey Kararları, Konsey ve Komisyon İlerleme Raporları, ilgili yazışmalar, AP yetkililerinden gelen raporlar, AB resmi açıklamaları gibi birincil kaynaklardan toplanmıştır.

### **3. BULGULAR**

Genel olarak, yerleşik liberal demokrasi modeli çerçevesinde AB demokrasi teşviki politikaları, Ukrayna ve Gürcistan'ın Rusya ilişkilerinin olumlu ya da olumsuz yönde geliştiği kritik dönemlerde değişime uğramıştır. 2004 ve 2016 yılları arasında kapsayan bu çalışma Ukrayna/Gürcistan'a yönelik AB demokrasi teşviki politikalarının önemli ölçüde değiştiği yedi kritik dönüm noktasını ortaya koymuştur.

#### 4. TARTIŞMA

Bu yedi kritik dönüm noktası, yukarıda öne sürülen hipotezlerin doğruluğunu destekler niteliktedir. Bunlardan ilki liberal olmayan bölgesel gücün hedef ülke üzerindeki etkisinin azaldığı dönemlerde AB'nin daha kapsamlı demokrasi teşviki politikaları izler hipotezi doğrulanmıştır. İkinci olarak, liberal olmayan bölgesel güç yani Rusya ile Ukrayna/Gürcistan arasındaki ilişkilerin bozulduğu çatışmaya ve hatta savaşa döndüğü dönemlerde AB mevcut çatışma durumuna bazen arabuluculuk rolüyle müdahale etmesinin yanı sıra hedef ülke ile hem siyasi hem de ekonomik entegrasyonu geliştirecek adımlar attığını ve çok daha kapsamlı demokrasi teşviki politikaları izlediğini söylemek mümkündür. Son olarak, AB'nin Gürcistan ve Ukrayna'ya yönelik yürüttüğü demokrasi teşviki politikalarındaki farklılaşma, Rusya'nın her ki ülke üzerinde farklı nüfuza (leverage) sahip olmasına bağlanabilir.

#### SONUÇ

Bu çalışma, AB'nin Ukrayna ve Gürcistan'a yönelik farklılaştırılmış demokrasi geliştirme politikaları üzerinde liberal olmayan önemli bir bölgesel güç olarak Rusya'nın etkisini analiz etmeye çalışmaktadır. Çarpıcı bir şekilde, AB demokrasi teşviki politikalarının özünün sadece hedef ülke ile AB arasındaki ikili ilişkiler tarafından değil, aynı zamanda liberal olmayan bölgesel güçlerin varlığı tarafından da şekillendiği ortaya konulmuştur.

## REFERENCES

- Ambrosio, T. (2009). *Authoritarian Backlash: Russian Resistance to Democratization in The Former Soviet Union*. Reprint, Farnham: Ashgate.
- Ayers, A. J. (2008). We All Know a Democracy When We See One: (Neo)Liberal Orthodoxy in the 'Democratisation' And 'Good Governance' Project. *Policy And Society*, 27(1), 1-13.
- Babayan, N. (2015). The Return of The Empire? Russia's Counteraction to Transatlantic Democracy Promotion in Its Near Abroad. *Democratization*, 22(3), 438-458.
- Carothers, T. (1997). Democracy Assistance: The Question of Strategy. *Democratization*, 4(3), 109-132.
- Chen, D. and Kinzelbach, K. (2015). Democracy Promotion and China: Blocker or Bystander?. *Democratization*, 22(3), 400-418.
- de Ridder, E. (2015). Addressing The Remnants of a Communist Past Through Accession: Slovakia and The Czech Republic. In A. Wetzel and J. Orbie (Eds.), *The Substance of EU Democracy Promotion: Concepts and Cases* (pp. 71-84) Reprint, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- European Commission. (2015). *Evaluation of The European Union's Co-Operation With Georgia (2007-2013): Final Report Volume I*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial\\_assistance/phare/evaluation/2016/2\\_0160927-geo-cse-volume-1-to-3.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/2_0160927-geo-cse-volume-1-to-3.pdf)
- European Partnership for Democracy (EPD). (2019). *Democracy abroad: Different European approaches to supporting democracy: A comparative review of the democracy support policies of different European states*, Brussels. Retrieved from <https://epd.eu/wp-content/uploads/2019/03/Democracy-Abroad-Different-European-Approaches-to-Supporting-Democracy.pdf>
- European Union: European Commission (2008). *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council: Eastern Partnership*, COM(2008)823, Brussels. Retrieved from <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2008/EN/1-2008-823-EN-F1-1.Pdf>
- European Union: The Council of European Union. (2008). *Extraordinary European Council, 1 September 2008: Presidency Conclusions*, Brussel. Retrieved from [https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/10\\_2545.pdf](https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/10_2545.pdf)
- European Union: The Council of European Union (2009). *Council Conclusions on Democracy Support in the EU's External Relations*, Brussels. Retrieved from [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/gena/111250.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/gena/111250.pdf)
- European Union External Action. (2020). *ENP Action Plans*. Retrieved from [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage\\_nn/8398/%20ENP%20Action%20Plans](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_nn/8398/%20ENP%20Action%20Plans)
- Hout, W. (2010). Governance And Development: Changing EU Policies. *Third World Quarterly*, 31(1), 1-12.



- Ingelhart, R. and Welzel, C. (2009). How Development Leads to Democracy. *Foreign Affairs*, 88(2), 33-48.
- Kotzian, P., Knodt, M. and Urdze, S. (2011). Instruments Of the EU's External Democracy Promotion. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 49(5), 995-1018.
- Kurki, M. (2010). Democracy And Conceptual Contestability: Reconsidering Conceptions of Democracy in Democracy Promotion. *International Studies Review*, 12(3), 362-386.
- Kurki, M. (2012). How The EU Can Adopt a New Type of Democracy Support, 112, Retrieved from [https://www.files.ethz.ch/isn/143626/WP\\_112\\_democracy\\_support.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/143626/WP_112_democracy_support.pdf).
- Linz, J. J. and Stepan, A. C. (1996). Toward Consolidated Democracies. *Journal of Democracy*, 7(2), 14-33.
- Merkel, W. (2004). Embedded And Defective Democracies. *Democratization*, 11(5), 33-58.
- Ozcelik, S. and Karagül, S. (2015). Ukraine Crisis and Turkey's Policy toward Crimea. In K. Kujawa ve V. Morkva (Ed.), *2014 Crisis in Ukraine: Perspectives, Reflections, International Reverberations* (pp.43-56). Poland: Aslan Press.
- President Of Russia. (2014). *Russia-Abkhazia Agreement on Alliance and Strategic Partnership Submitted to State Duma*. Retrieved from <http://en.kremlin.ru/catalog/countries/XA/events/47288>
- Reyneart, V. (2015). Democracy Through the Invisible Hand? Egypt And Tunisia. In A. Wetzel and J. Orbie (Eds.), *The Substance of EU Democracy Promotion: Concepts and Cases* (pp.149-161). Reprint, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Risse, T. (2009). Conclusions: Towards Transatlantic Democracy Promotion? In T. Risse, A. Magen and M. A. McFaul (Eds.), *Promoting Democracy and The Rule of Law: American and European Strategies* (pp. 244-271). Reprint, London: Palgrave Macmillan.
- Tolstrup, J. (2014). Black Knights and Elections in Authoritarian Regimes: Why and How Russia Supports Authoritarian Incumbents in Post-Soviet States. *European Journal of Political Research*, 54(4), 673-690.
- Transparency International Georgia. (2020). *Georgia's Economic Dependence on Russia: Trends and Threats*. Retrieved from <https://transparency.ge/en/blog/georgias-economic-dependence-russia-trends-and-threats>
- van den Berg, M. (2006). Aid effectiveness and corruption in developing countries. *EU Parliamentary debates*. Strasbourg. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+CRE+20060406+ITEM-005+DOC+XML+V0//EN&language=EN&query=INTERV&detail=4-026>
- Vanderhill, R. (2017). Active Resistance to Democratic Diffusion. *Communist And Post-Communist Studies*, 50(1), 41-51.
- Wetzel, A. and Orbie, J. (2012). The EU'S Promotion of External Democracy: In Search of The Plot. *CEPS Policy Brief*, 281.

- Wetzel, A. and Orbie, J. (2015). *The Substance of EU Democracy Promotion: Concepts and Cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Yakouchyk, K. (2015). The Good, The Bad, And the Ambitious: Democracy and Autocracy Promoters Competing in Belarus. *European Political Science Review*, 8(2), 195-224.
- Youngs, R. and Pishchikova, K. (2010). A More Pluralist Approach to European Democracy Support. *Carnegie Endowment for International Peace Washington D.C.* Retrieved from [https://carnegieendowment.org/files/euro\\_dem\\_suppl.pdf](https://carnegieendowment.org/files/euro_dem_suppl.pdf)

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Tuğçe YILDIZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Tuğçe YILDIZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Tuğçe YILDIZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Tuğçe YILDIZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Tuğçe YILDIZ

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**PANDEMİ DÖNEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN  
MOTİVASYONLARINA ETKİLERİ: ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ\***

Ali Şahin ÖRNEK<sup>1</sup> & Buse ARSLAN KAVAZ<sup>2</sup> & Musa KARACÜR<sup>3</sup>

**Öz**

Günümüzde küresel ve teknolojik değişimler nedeniyle iş biçimleri ve iş yapma şekilleri değişim göstermektedir. Çalışanların bu değişimlere olan tutumları işverenler açısından önem arz etmektedir. İş yaşamının geldiği noktada; çalışan ebeveynlerin artmasıyla özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengenin önemi de artmaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengelerini kurabilmeleri yaşamlarını kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin çalışanların iş yaşam dengesini korumak için kullandıkları uygulamalardan biri esnek çalışma uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların algıları, ihtiyaçları ve beklentileri çerçevesinde esnek çalışmaya yönelik tutumları değişiklik göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının motivasyon düzeylerine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda Ankara Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşu EGO Genel Müdürlüğü'nün merkez birimlerinde çalışan 543 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 25 programından faydalanılmıştır. Ankette kullanılan verilerin güvenilirlikleri test edilmiş, faktör analizi yapılmıştır. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi; etkileşimi ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada değişkenler ve demografik değişkenler arasındaki farklılığın incelenmesi için Anova ve T testleri uygulanmıştır. Araştırmada esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum değişkeninin iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışan tutumları alt boyutları ile motivasyon değişkeninin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Demografik değişken analizlerinin sonuçlarına göre de esnek çalışmaya yönelik tutum çalışanların mezuniyet düzeyleri, yaşları, çalışma süreleri, sahip oldukları çocuk sayıları, ailelerine yeterli zaman ayırıp ayıramadıklarına dair düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Motivasyon düzeyleri ise çalışanların mezuniyet düzeyleri, çalışma süreleri, ailelerine zaman ayırabildiklerine dair düşünceleri, istihdam şekilleri, işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebilme, iş yeri dışında çalışabilme haklarına göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma, İş-Yaşam Dengesi, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, COVID'19.

**JEL Kodları:** D22, D23, J24, M12, O15.

**Başvuru:** 01.08.2022

**Kabul:** 20.12.2022

\* Bu çalışmanın ön bulguları, 4-5 Temmuz 2022 Tarihleri arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı II'de sözlü olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale - Türkiye. [asornek@comu.edu.tr](mailto:asornek@comu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-2217-6878

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale - Türkiye. [busearslan94@gmail.com](mailto:busearslan94@gmail.com), ORCID No: 0000-0002-1290-1012

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara - Türkiye. [mkaracur@gmail.com](mailto:mkaracur@gmail.com), ORCID No: 0000-0002-4781-3645

## THE EFFECTS OF FLEXIBLE WORKING PRACTICES ON EMPLOYEES' MOTIVATION DURING THE PANDEMIC PERIOD: THE SAMPLE OF ANKARA METROPOLITAN MUNICIPALITY EMPLOYEES<sup>4</sup>

### **Abstract**

*Today, the ways of doing business are changing due to global and technological changes. Employees' attitudes towards these changes are important for employers. At the point of business life; With the increase in working parents, the importance of the balance between private life and work life is also increasing. The ability of employees to establish a work-life balance makes their lives easier. One of the practices used by organizations to maintain work-life balance is flexible working practices. Employees' attitudes towards flexible working may differ. The aim of this study is to investigate the effects of employees' attitudes towards work-life balance and flexible working practices on their motivation levels. In this context, a questionnaire was applied to 543 people working in the central units of Ankara Metropolitan Municipality and its subsidiary EGO General Directorate. IBM SPSS Statistics 25 program was used in the analysis of the data. The reliability of the data was tested and factor analysis was performed. Correlation analysis to determine the existence of the relationship between independent and dependent variables; Regression analysis was performed to measure the interaction. Anova and T-tests were applied to examine the difference between variables and demographic variables. In the research, between work-life balance and motivation; Significant differences were found between the attitudes towards flexible working arrangements, work-life balance, job responsibility and other employee attitudes, and between the sub-dimensions of motivation. According to the results of demographic variable analysis, the attitude towards flexible working differs according to graduation level, age, working time, number of children they have and whether they can spare enough time for their families. Motivation levels, on the other hand, differ according to graduation level, working hours, ability to spare time for their families, working styles, ability to determine starting and ending times, and working styles. the right to work outside the workplace.*

**Keywords:** *Flexible Working, Work-Life Balance, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, COVID'19*

**JEL Codes:** *D22, D23, J24, M12, O15*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>4</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında iş-yaşam dengesi çalışanın en fazla yakındıkları konuların başında gelmektedir. Türkiye’de özel sektör çalışanları daha fazla şikâyetçi olsa da kamu çalışanları da artık daha fazla iş yükü, yüksek performans beklentisi gibi nedenlerle zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Tüm dünyada salgına dönüşen COVID’19 süreci, herkesi evden çalışmaya yöneltmiştir. Hükümetler farklı periyotlarda tüm vatandaşların evden çıkmalarını dahi yasaklamıştır. Ayrıca pek çok kurum ve çalışanlar uzaktan çalışma konusunda hazırlıksız yakalanmışlardır. Dolayısıyla iş-yaşam dengesinin sağlanması zorlaşmıştır. Acaba esnek çalışmanın uygulanıyor olması çalışanların motivasyonunu arttırmış mıdır? Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yaklaşımları nedir? Pandemi süreci iş yaşam dengesini zorlaştırmış mıdır? Bu ve benzer sorunlar üzerine düşünmenin örgütlerde hem karar vericilerin hem de çalışanların işlerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Son yıllarda teknolojideki meydana gelen hızlı değişim çalışanların uyum sağlamasını zaman zaman zorlaştırmaktadır. Üstelik bir de COVID’19 salgınının yaşanması; performansından ödün vermek istemeyen örgütlerin iş yaşam dengesinin tüm sorumluluğunu çalışanların üstüne yüklemelerine neden olmuştur (Austin-Egole vd., 2020: 50). Pandemi’nin en önemli etkilerinden bir diğeri, neredeyse tabu olarak görülen mesai algısı ya da “çalışmanın sadece iş yerinde olacağı” algısının 2020 baharında kırılması olmuştur (Rubin, 2020: 1). Bu zorunlu kırılma hükümetleri ve işletmeleri köklü kararlara zorlamaktadır. İş ile özel yaşam arasındaki kısmen berrak olan çizgiler gittikçe bulanık hal almıştır. Bir yandan çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamı arasında denge kurmaları zorlaşırken; diğer yandan örgütlerin bu sorunun çözümüne yönelik destekleyici yeni uygulamalar ve insan kaynakları stratejileri geliştirme ihtiyaçları doğmuştur. Yeni uygulamalarla çalışanların motivasyonunun, iş verimi ve devamının arttığı ileri sürülmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541-542). Teknolojide yaşanan gelişmelerin yanında, çalışma hayatında insana verilen değer artmasıyla iş-yaşam dengesine etki eden faktörlerin önemi de artmıştır (Ekinci ve Sabancı, 2021: 151). Çalışma ortamında hareketlilik, istikrarsız iş ortamının kuruluşlar üzerinde olumsuz etkilere neden olması; çalışanların işlerine karşı tutumlarında meydana gelen dönüşüm gibi hiç bitmeyen bir değişim süreci yaşanmaktadır (Sheppard, 2016: 25). Düzensiz çalışma saatleri, rol çatışması ve belirsizliği, iş yükü ve vardiyalı çalışma iş ortamında görülen fiziksel etmenler; çalışanların sosyal yaşam için yeterli zaman ayıramaması ve çalışan sağlığının bozulmasına neden olan iş-yaşam dengesizliği gibi çok sayıda faktör çalışan üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541). İş-yaşam dengesine etki eden faktörler ise kişilerin sahip olduğu özellikler (eğitim, cinsiyet ve kariyer planlama) ve örgütte stratejilerinden kaynaklanan (rol çatışması ve belirsizliği, yönetime katılma ve sorumluluk, yönetim stili, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş yükü) faktörler şeklinde incelenmektedir (Ekinci ve Sabancı, 2021: 154).

İş yaşamı çalışanların zamanlarının önemli bir kısmını harcadığı vakit dilimi olarak bu zamanın çalışanlarca istekli ve dengeli şekilde geçirilmesi, ortaya konan çabanın kalitesine de önemli ölçüde etki etmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 148). Bireysel ve iş ortamında son yıllarda yaşanan aşırı rekabet ortamı ekonomik, kültürel ve sosyal yapılar da köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Diğer yandan bireysel ve örgütsel bazı sorunları da tetiklemiştir. Bu durum çalışanların iş ve yaşam arasında denge kuramaması sorununa neden olmaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 544).

Örgüt yöneticileri genellikle iş-yaşam dengesini sağlayabilmek, çatışma ve stresi yönetebilmek, çalışan refahını artırmak, kurum içi devamsızlığı ve personel devir oranlarını azaltmak için esnek çalışma uygulamalarına yönelmektedirler. Ancak Pandemi döneminde kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma sonuçları göstermiştir ki (Palumbo, 2020); çalışanlar açısından her zaman olumlu sonuçlarla karşılaşılabilir. Esnek çalışma / evden çalışma bazen iş yükünü artırabileceği gibi iş-yaşam dengesini bozup, özellikle iş tutkunu kimselerde stres ve tükenmeye de yol açabilmektedir. İşe yönelik motivasyonu azaltabilmektedir. Çünkü yeni süreçte çalışanların sağlıkla ilgili kaygı ve korkuları artmıştır (Erdirencelebi vd., 2022: 271). Söz konusu değişimlerin iş ve işyerlerine ilişkin olumsuzlukları da tetikleyebilir. Diğer yandan örgütler çalışanları motive etmek için farklı ödül stratejileri geliştirmekle birlikte çalışanların motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek için sürekli araştırmalar yapmakta, programlar geliştirmektedirler. Yapılan araştırmalar çalışan motivasyonu üzerinde iş-yaşam dengesinin de önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların özel ve iş yaşamında kendini geliştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan zamana sahip olabilmeleri; becerilerini, verimliliklerini ve iş-yaşam kalitelerini artırarak örgütleri pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışanların iş-yaşam dengesi dostu adı altında gerçekleştirilen uygulamalardan olan esnek çalışma düzenlemelerinin; çalışanların kendi çalışma saatleri, işyeri düzenleri, çalışma şekillerinde söz sahibi olabilmelerine, zamanlarını daha verimli kullanabilmelerine olanak sağladığı varsayılmaktadır. Bu sayede çalışanların iş rolleri ile özel hayatlarındaki rolleri arasındaki çatışmalar önlenmekte, çalışanların sağlığı, motivasyonu, performans ve verimliliği (Avcı ve Yavuz, 2020, s.39) olumlu yönde etkilenebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş yaşam dengelerinin motivasyonlarına etkisi olabileceği, bu etkide iş-yaşam dostu esnek çalışma düzenlemelerinin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmamızın ilerleyen kısımlarında alana ilişkin literatür çerçevesinde esnek çalışma düzenlemelerinin olası sonuçları ortaya konulmaktadır. Esnek çalışmanın motivasyonla ilişkisine dikkat çekilmekte ve pandemi sürecinde kamu çalışanlarının konuya ilişkin tutumları irdelenmektedir. Kamu kurumu olan Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik görgül araştırmadan elde edilen bulgular analiz edilmektedir.

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için küreselleşme, teknolojik değişimler, ekonomideki dalgalanmalar, iç ve dış piyasalardaki rekabet artışları, yönetim alanındaki değişimler, iş gücünde meydana gelen değişimler, iş görenin özel yaşamına dair algısındaki değişiklikler ve devletlerin değişen rolleri gibi değişim ve gelişmelere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bahsi geçen gelişmeler çalışma hayatında istihdam yapılarında, üretim şekillerinde, sürelerinde ve üretim yerlerinde değişimleri zorunlu kılmaktadır. İş dünyasında tüm tarafların çıkarlarını gözetken örgütsel yapılar ortaya çıkmaktadır (Pettinger, 2002: 6). Klasik istihdam ve üretim şekillerinden uzaklaşılarak çalışma hayatında esneklikler sağlanmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13; Avcı ve Yavuz, 2020: 39). Esneklik uygulamaları, 1970'lerden beri Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başta olmak üzere batıda farklı adlarla karşımıza çıkmaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde özellikle İngiltere'de iş-yaşam dengesi; Avrupa Birliği ülkelerinde aile dostu politikalar kapsamında; çalışan iyi oluşunu, verimliliği, iş tatminini artırmak için hayata geçirilmiştir (Kelliher ve Menezes, 2019: 12-13). Nitelikli eleman temini sağlanırken, istihdam kolaylığı ve iş gücü piyasalarında cinsiyet eşitliği amaçlanmaktadır. Esneklik, çevik işgücüne geçiş için bir aşama olarak görülmektedir (Cannon ve Elford, 2017). İşverenler verimliliği, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmak için esneklik düzenlemeleri yapmaktadırlar (Williams, 2005: 7). Böylece devamsızlık ve personel devir oranlarının azalacağı; örgüt itibarının artacağı varsayılmaktadır.

Esnek çalışma, uzaktan çalışma, sanal ofisler, sanal çalışma, sıkıştırılmış saatler, alternatif ofis, alternatif çalışma stilleri, kademeli saatler, uzun aralıklarla çalışma, alternatif işyeri, yarı zamanlı çalışma, sanal işyeri, tele-çalışma, ev-ofis uygulamaları gibi ağırlıklı olarak "işin işçilere taşındığı" çalışma modellerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Shipside, 2002: 7). Bu esneklik uygulamaları hem çalışanlara hem de işverenlere yardımcı olmaktadır çünkü artık çalışma hayatındaki üretim kalitesi ve işverenlerin memnuniyeti gibi faktörler yeterli olmamaktadır. Bu yüzden dikkat edilmesi gereken diğer noktanın çalışanların İş yaşam dengeleri (İYD) olduğu savunulmaktadır. İşyerinde esnek çalışma düzenlemeleri bu dengenin sağlanması için gerekli görülmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Esneklik uygulamaları çalışanlara çalışma yeri, şekilleri ve süresi konularında daha fazla özgürlük ve kontrol sağlamaktadır (Mullins, 2007: 282).

Esnek çalışma düzenlemeleri, genel olarak, işin nerede, ne zaman, ne kadar ve nasıl yürütüleceği konusunda çalışanların bir miktar etkisinin olduğu herhangi bir çalışma düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Borgkvist, 2022: 231). Esnek çalışma, işin yapısına ve niteliğine göre hem mekan kullanımı hem de çalışma zamanları açısından, toplu iş sözleşmeleri ve iş hukuku düzenlemesi veya çalışanlara yönelik işverenin isteği çerçevesinde farklı şekillerde düzenlenebilen esnek veya standart dışı imkanlar olarak tanımlanmaktadır (Doğan vd., 2015: 377).



Çalışanlar, esnek çalışma uygulamaları kapsamında, işverenle belirlemiş oldukları sözleşme ve protokole uygun olarak çalışma şartlarını değişiklik gösteren ihtiyaçlarına göre düzenleyebilme hakkına sahip oldukları açık bir sistem içerisinde çalışmaktadırlar. Özetle, işçi ve işveren karşılıklı karar çerçevesinde, çalışma düzenini var olan şekilden farklı olarak belirleyebilmektedir. Esnek çalışma modelleri ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkan gereksinimleri karşılarken, diğer yandan iş yaşam desteğine de katkı sağlayabilmektedir (Dede ve Türkmen, 2019: 2021-2022).

İşçilerin çalışma süresi, yükümlülükleri ve görevleri, yasalar ve yönetmeliklerle belirlenmektedir. Yasalara göre, bir çalışan haftalık 45 saatlik çalışma süresini doldurmakta zorunludur (4857 İş Kanunu, 63. Madde). Çalışma hayatında geçici iş ilişkisi ve uzaktan çalışmayı kapsayan güvenceli esneklik maddesi, 4857 İş Kanunu 7. madde Kanun No. 6715 ile değiştirilerek 06.06.2016 tarihinde kabul edilmiştir. Kanunda, iş hayatı ile aile hayatının uyumu esas alınmakta, doğum izni kullanmayı, yarı zamanlı çalışanları gerçek bir iş güvencesi altına alınması sağlanmakta, kayıt dışı olarak evlerde çalışılan işler ile mevsimlik işler istihdam ve sigortalı güvencesi olan işlere dönüşmektedir (Koruca ve Boşgelmez, 2018: 33).

1970’li yıllardan bu yana dünyada hızla popüler olan esnek çalışma, özel sektörle birlikte kamu sektöründe de uygulama alanı bulan bir çalışma şekli haline gelmektedir. Günümüzde, istatistiklere göre Avrupa’da çalışanların çoğunluğu (her 4 çalışandan 3’ü) belirli esnek çalışma uygulamalarından faydalanabilmektedir. Fakat bu istatistik oranları bölgelere göre farklılık gösterebilmektedir, örneğin oran Yunanistan’da %50 iken, Hollanda ve İskandinav ülkelerinde %90’lara kadar çıkabilmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020: 39). Esnek çalışma düzenlemelerinin en yaygın örnekleri arasında esnek çalışma saatleri sıkıştırılmış çalışma haftası, yarı zamanlı ve uzaktan çalışma bulunmaktadır (Yadav ve Sharma, 2021: 3).

### *Esnek Çalışma Saatleri*

Esnek zamanlı çalışma uygulaması genellikle, işverenlerin belirlediği bir zaman diliminde çalışanların işyerlerinde bulunmaları şartı saklı olarak ne zaman iş gelip ne zaman işten ayrılacaklarına çalışanların karar verebildiği çalışma şeklini ifade etmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020: 41). Esnek çalışma saatleri sağlayan kurumlar, çalışanların iş aile dengesini kurmasında yardımcı olmaktadır, bu sayede çalışanın moral ve motivasyonu artmakta kendini işine daha ait hissetmekte ve işyeri için verimli hale gelmektedir. Konuyla alakalı yapılan araştırmalar göstermektedir ki esnek çalışma saati uygulamalarının örgütlere maliyetinden çok yararı vardır ve örgüt içinde bu uygulamalara dair destekleyici bir kültürün oluşması büyük önem arz etmektedir (Er Ülker, 2018: 41).

### *Kısmi Süreli (Part Time) Çalışma*

4857 sayılı iş kanunu gereğince, çalışanın normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli diğer çalışanlara göre daha az süre veya oranda çalışma şekli kısmi süreli çalışma (part-time çalışma) olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde tam süreli çalışanların

2/3'ü kadar çalışan kişi kısmı süreli çalışma yapmış sayılmaktadır (Kördeve ve Aydın, 2016: 33). Bu uygulamayla işveren, işgücü maliyetlerinden kazanç sağlamaktadır (Özçelik vd., 2018: 80). Çalışanlar için ise, çalışma sürelerinin tam zamanlı çalışanlara göre daha kısa olması nedeniyle, kendilerine daha fazla zaman kalmasına; bu da sosyal hayata dahil olmalarına, toplumdaki yerlerini bulmalarına, ailelerine, günlük işlerine daha fazla zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır (Ceylan, 2011: 18).

#### *Sıkıştırılmış Çalışma Haftası*

Yoğunlaştırılmış veya sıkıştırılmış çalışma haftası temelde günlük çalışma sürelerinin kanuni günlük çalışma sürelerine göre aşılarak, zorunlu haftalık çalışma süresinin 3-4 gün gibi daha az güne sıkıştırılması ve kalan günlerin tatil veya izin günü olarak kullanılması uygulamasına dayanmaktadır (Avcı ve Yavuz, 2020: 41). Bu düzenlemelerin çoğunluğu, özellikle 24 saat hizmet veren iş yerlerinin, işin kesintisiz olarak devam etmesi adına uyguladıkları politikalar arasında yer almaktadır. Ayrıca bu uygulama ile işverenler, yerleşim alanlarından uzakta olan işletmeler için devamsızlığı en aza indirmeyi de amaçlamaktadır (Özçelik vd. 2018: 82). Çalışanlar açısından ise, haftanın belli günleri işe gitmek zorunluluğu olmayan çalışanlar, kalan günlerini kesintisiz kullanabilmektedir. Diğer yandan ise, çalışanların haftanın normal şartlar altında çalışmaları gereken gününü daha kısa bir zamana sığdırmak için uzun saatler çalışmaları yorgunluk, stres ve uykusuzluk gibi sorunlar doğurabilmektedir (Er Ülker, 2018: 42).

#### *İş Paylaşımı*

İş paylaşımı, tam günde bitirilecek bir işin birkaç çalışanın bir arada hareket ederek günün belirli zamanlarında yapılması ve bu iş için belirlenen ücretin ve sosyal hakların çalışanlar arasında paylaşılmasını esas alan uygulamayı ifade etmektedir (Ceylan, 2011: 20). İş paylaşımı sağladığı eşit şartlar sayesinde, çalışanın motivasyon ve verimliliğini arttırmaktadır. Ayrıca tam süreli işlerle karşılaştırıldığında iş paylaşımı, deneyimli ve nitelikli çalışanların çalıştırılması nedeniyle daha enerjik ve yaratıcı olmalarına da olanak sağlamaktadır (Er Ülker 2018: 43).

Bu uygulama, çalışan devrini, oluşabilecek devamsızlığı ve geç kalmaları önleyen, yapılan işe daha özenli davranmayı gerektiren özelliklere sahip olmakla beraber, çalışanlar arasında dayanışmayı ve iş bölümünü arttıran, nitelikli olmasına rağmen tam gün çalışmayan iş görenlerin çalışmasına imkân sağlayan bir düzenlemedir. İş paylaşımı sayesinde örgütler nitelikli olduğu halde tam gün çalışmayan çalışanları istihdam etme fırsatı bulmaktadır (Ceylan, 2011: 21).

#### *Çalışma Yerinde Esneklik*

Uzaktan çalışma (evden çalışma), ILO (International Labour Organization)'nun tanımına göre, bir örgüt, işveren ya da aracı için çalışanın seçtiği bir yerde, çoğunlukla kendi ikametinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, karşılıklı sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya malın sağlanması olarak tanımlanmaktadır

(Kördeve ve Aydın, 2016: 32). Bir diğer deyişle, çalışma yerinde esneklik çalışanların teknolojik araçlar desteğiyle yerine yapmaları gereken işi, iş yeri dışındaki lokasyonlarda yapabilmesine olanak sağlayan uygulamaları ifade etmektedir. Evden çalışma sayesinde çalışanlar tam günlük bir işi kendi hayat tarzları ile uyumlu olacak şekilde yerine getirebilmektedirler. Bu düzenlemelerin iş yerinden uzakta işgören çalışanın denetlenmesi ve kontrolü olmaması nedeniyle, üstü ile iletişimi ve olası problemlerin çözülmesi gibi konularda sorun yaşanabilmesi gibi olumsuz tarafları var iken; çalışma düzeninin sağladığı esneklik sayesinde kişilerin iş yaşam dengelerini daha kolay kurabilmeleri, zaman tasarrufu elde edebilmeleri gibi olumlu tarafları da bulunmaktadır. Bununla birlikte işverenler de çalışanlar için işyeri ayarlama noktasında tasarruf sağlamak ve iş yerine gelemeyen nitelikli elemanlarla çalışma fırsatı yakalayabilmektedir (Özçelik vd., 2018: 83).

Son otuz yılda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) ilerleme; kısmen daha ucuz, daha kullanıcı dostu bilgisayarlar ve geniş bant internet aracılığıyla daha iyi bağlantı nedeniyle iş yeri dışında görevlerin yerine getirilmesini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu tür gelişmeler sayesinde, evden çalışma daha geniş bir görev yelpazesi için mümkün hale gelmekte ve işverenin bu tür düzenlemeleri sağlamak için katlandıkları maliyetler azalmaktadır. COVID-19 pandemisinde önce, ABD, İskandinav ve Orta Avrupa ülkeleri gibi birçok gelişmiş ekonomide evden çalışma uygulamaları, özellikle yöneticiler gibi belirli çalışan grupları arasında büyük ölçüde gelişme sağlamıştır (Arntz vd. 2022: 2). COVID-19 pandemisinin getirmiş olduğu şartlar ile bundan sonra da değişimi hızlanan bu uygulamaların gelişerek mümkün olan her çalışan grubunu kapsaması beklenmektedir kanısı yanlış olmayacaktır.

### *1.1.2. Motivasyon Kavramı*

Motivasyon kelimesinin kökeni, Latince "movere" kelimesine dayanmaktadır ve hareket etmek, hareketlendirme, bir şey yapmak için harekete geçmek anlamında kullanılmaktadır (Khan ve Iqbal, 2013:20; Nguyen, 2017: 10; Alan, 2006: 18). Motivasyon bireysel ihtiyaçların tatmininden doğan bireyin içinden gelen bir dürtüdür. Bireyi olumsuz ya da olumlu birtakım davranışlarda bulunmaya iter. Bazı bireysel isteklere ulaşması sonucunda memnuniyet hissi sağlayan itici bir güçtür (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). Motivasyonun literatürde 140'tan fazla tanımı bulunmaktadır. Örgütsel açıdan motivasyon: Çalışanları, yönetimin belirlediği hedeflere yönelmeye iten ihtiyaçlar ve arzular (Khan ve Iqbal, 2013: 2-3; Aliasah vd., 2020: 6), bireyin örgüt içindeki davranışının yönünü, sebat düzeyini ve harcadığı çabanın seviyesini belirleyen psikolojik güçler (Nguyen, 2017: 11), çalışanların görevlerini coşku ve istekle yerine getirmelerini sağlayan bütün düzenlemeler (Başdoğan, 2015: 50) olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanıma göre motivasyon, insanın içinden gelen ve çevresel faktörlerden de etkilenerek insan davranışını tetikleyerek onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ya da güdülerdir (Gullu vd., 2018: 127). Motivasyon, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, performansları, davranışları, hedefleri hakkında bilgi veren durumları kapsamaktadır. Motivasyon, çalışanın işlerini yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu enerjinin ve çabanın

ortaya çıkarılması; çalışanın görevini beklenen nicelikte ve nitelikte yerine getirmesi için etkilenmesi sürecini ifade etmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 292).

İş motivasyonu: İşle ilgili davranışı başlatmak, şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için bireyin hem içinde hem de dışından kaynaklı bir dizi enerjik güç olarak tanımlanmaktadır (Skudiene ve Auruskeviciene, 2012: 53; Schermerhorn, 2014: 314; Khalid ve Rathore, 2018: 98). Çalışanların taahhüt ettikleri amaçlara ulaşmak için ayrılan kişisel kaynakları ve hedefe yönelik düşünceleri, çabaları ve davranışları düzenleyen psikolojik süreçler bulunmaktadır. Bunları inceleyen ve zaman içinde enerji sağlayan, davranışa yön veren ve sürdüren güç, iş motivasyonu olarak tanımlanmaktadır (Hawke, 2019: 10). Bu çalışmada örgütler açısından motivasyonu (Robbins ve Judge, 2017: 247); çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdiği çabanın sürekliliği, yönü ve yoğunluğundan oluşan süreçler şeklinde tanımlayabiliriz.

#### *Motivasyon Kuramları*

Motive olmak, bir şey yapmak için harekete geçmek demektir. Bir amaca yönelik güdülenmiş veya harekete geçirilmiş biri motive edilmiş demektir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Bilim insanları bireyi harekete geçiren dürtülerin neler olduğunu araştırmış ve çeşitli yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Örgüt davranışı ve yönetim literatüründe motivasyona ilişkin birden fazla yaklaşım bulunmaktadır. Motivasyon kuramları genellikle kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır. Burada ayrıntılarına fazla girilmeden kısaca hatırlatma yapılacaktır. Kapsam kuramları davranışı harekete geçiren ya da bireyi motive eden şeyi tanımlamak için kullanılmaktadır. En bilinenleri arasında; Herzberg'in çift faktör, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi, McClelland'ın başarı ihtiyacı ve Alderfer'in ERG yaklaşımları yer almaktadır (Eren, 2012: 511-547; Jones ve George, 2019: 299-309; Koçel, 2020: 640). Schermerhorn'a göre (2014: 315) üst düzey ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Yaratıcı ve zorlu iş koşulları, kararlara katılım, iş esnekliği ve özerklikle sağlanabilmektedir. Kapsam kuramları kişileri güdüleyen etmenleri araştırırken; davranış üzerindeki etkileri ve işleyişiyle fazla ilgilenmezler. Oysa süreç kuramları, çalışanların neden motive olduklarını açıklamamanın ötesinde bireysel farklılıkların etkisine dikkat çekerler (Eren, 2012: 532). "Belirli davranışları gösteren bireyin aynı davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır?" sorusuna cevap ararlar (Unur ve Akdağ, 2010: 125). Çalışanın düşünce ve kararlarının motivasyona etkisini araştırırlar. Süreç teorileri arasında; Adams'ın eşitlik kuramı, Vroom'un beklenti kuramı, Skinner'ın edimsel koşullandırma ve Locke'un amaç kuramları sayılabilmektedir (Aşan, 2001: 226-236; Oktosatrio, 2018: 5-7; Khan ve Iqbal, 2013: 21; Garipağaoğlu-Uğur, 2020: 19).

İş motivasyonu ile ilgili en çok üzerinde durulan kuramlardan birisi, kendi kaderini tayin kuramıdır (self-determination theory - SDT). SDT, dışsal sosyal ve kültürel beklentileri tanımlarken, zihinsel enerjimizi bütünlük bir benlik duygusunu gerçekleştirmeye yoğunlaştırmaya yönelik içsel eğilimimizi vurgulamakla

ilişkilendirilir. İçsel, dışsal motivasyon biçimleri arasında ayırım yapmaktadır. Çalışanlar içsel motivasyona sahip olduğunda işle ilgili faaliyetlere başlarlar çünkü bu faaliyetler doğası gereği onlara zevkli ve tatmin edici gelmektedir, çalışanlar dışsal motivasyona sahip olduklarında ise iş ile ilgili faaliyetlere para ve/veya statü gibi araçsal bir nedenden dolayı başlamaktadırlar (Kotera, 2017: 233). Bu bağlamda, örgütte çalışan motivasyonu ile ilgili olarak, çalışanın parasal ve sosyal yarar sağlama çabasıyla bireysel amaçları için çalışıp içsel yönden motive olabileceği görüşü ve/veya dışsal güçler tarafından motive edildiği görüşüne dayanan iki önemli kavram içsel ve dışsal motivasyon şeklinde ifade edilmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). İçsel ve dışsal motivasyon birlikte çalışanın toplam motivasyonunu belirlemektedir (Colquitt vd., 2019: 167). Dışsal olanlar görevin başarılı olmasının göstergesi olarak terfi, ikramiye ve övgü biçiminde bireyin dışındaki değişkenler tarafından belirlenmektedir. Bir işe ilgi duyma veya keyif alma gibi kişinin işi yaparken duyduğu başarı arzusu ise içsel açıdan çalışana güdülenmektedir.

SDT ait olma, özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının insan deneyimi için temel oluşturduğunu savunmaktadır (Leiter ve Maslach, 2017: 370). Çalışanların motivasyonu, doğaları gereği ve kuramsal açıdan farklılıklar gösterebilmektedir ancak bazı ortak özellikler taşımaktadır. Örneğin, motivasyonun içsel veya dışsal (dışsal) faktörlerden kaynaklanabileceği kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar dışsal motivasyon araçlarından ziyade bireyin kendi (içsel) motivasyon araçlarının daha etkili olduğunu göstermektedir (Nguyen, 2017: 26-27).

### *İçsel ve Dışsal Motivasyon*

Motivasyon, genel olarak bireyin hareketlerinde iç ve dış güdülerden kaynaklı eylemler olarak ayrılmaktadır. Bu ayrımı ilk olarak yapan olarak Frederick I. Herzberg (1968), hijyen faktörler (dışsal, sınıfı geçme gibi) ve motivatörler (içsel, öğrenme gibi) şeklinde ifade etmiştir. Dışsal faktörler çalışana motive etmezken, eksiklikleri motivasyonu düşürebilir (Guillen, 2021: 7). Benzer şekilde içsel faktörlerin yokluğu motivasyonu düşürürken varlığı motivasyonu artırmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin kendi inisiyatifi altında, kendi seçimlerine dayanarak harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Dış talepler veya çeşitli pekiştiriciler mevcut olsa dahi bunlar içsel motivasyon sahibi bireyler için belirgin olmamaktadır. SDT'ye göre, içsel motivasyonun temelinde, temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan özerklik ihtiyacı bulunmaktadır. Bireyler kendi eylemlerinin başlatıcısı olduğunu hissetme, kendi davranışını içsel olarak düzenleme eğilimindedirler (Salikhova vd. 2019: 42). Örneğin öğrenciler dersi geçmek gibi dışsal bir motivasyon yerine; dersle ilgili, heveslilerse, dikkatlerini çeken, zorlayıcı, ilginç ve onların varlığına değer bir sınıf ortamı olduğuna inanıyorlarsa motivasyonları artacaktır.

İçsel motivasyon özünde kişinin kendi iyiliği için gerçekleştirdiği davranışı ifade etmektedir. Motivasyonun kaynağı davranışı gerçekleştirmekten oluşmaktadır. Çalışmalar yöneticilerin çoğunun içsel olarak motive olduğunu göstermektedir (Jones ve George, 2019: 297). İşletmeleri rekabette avantaj sağlanması, hedeflere ulaşılması sonucu elde edecekleri başarı duygusu gibi faktörler güdülenmektedir. Dahası, zor ve

ilginç işler onların beceri ve yeteneklerini sergilemelerini olanaklı kıldığından; içsel dürtülerini daha fazla artırabilmektedir. İçsel motivasyonda, işin kendisi çalışanı motive ederken dışsal motivasyonda çevre çalışanı motive etmektedir (Gullu vd., 2018: 127-128). Çalışanın içsel motivasyonu, işin kendisini yapmaktan duyulan memnuniyeti ifade eder (Nwagbara ve Akanji, 2012: 42). Dışsal motivasyon ise çalışanı daha iyi performans sergilemeye iten dış faktörlerden kaynaklanır.

Dışsal motivasyon, bireyin harekete geçmesinin kendisinin dışındaki nedenlerden kaynaklanmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için dış koşulların baskısı ve/veya zorlamasıyla bireyin harekete geçme mecburiyetini ifade eder (Salikhova vd. 2019: 42). İş yerinde dışsal motivasyon; terfi, hizmet sözleşmesi, çalışma koşulları, güvenlik, maaş ve yan haklar gibi “maddi” ödüllerle ilgilidir. İçsel motivasyon ise kişinin yeteneğini kullanma ve gelişme fırsatı, sorumluluk alma, meydan okuma, başarıya duygusu, takdir edilme, tanınma, itibar kazanma gibi “psikolojik” ödüllerle ilgilidir (Brooks, 2006: 60; Mullins, 2007: 251).

Dışsal motivasyonun kaynağını davranışın kendisi değil sonuçları oluşturur (Jones ve George, 2019: 297). Dışsal olarak motive edilmiş davranışlara örnek olarak: Sattığı araç başına komisyon alan satış elemanını, geleceğini güvence altına alan sigorta düzeneğine sahip bir memuru, kazandığı davalarla yüksek gelir ve statüyle motive olan avukatın durumunu verebiliriz. Bu ve benzer durumlarda insanlar maddi veya sosyal ödüller elde etmek yahut cezadan kaçınmak için davranış sergilerler. Dışsal motivasyon, terfi, ikramiye, takdir, iş teşviki gibi çalışanın çevresinden gelen ödüllerden motive olmayı ifade etmektedir (Gullu vd., 2018: 128). Dışsal motivasyon, çalışanın yaptığı çalışmanın kendisinden başka bazı sonuçlar (örneğin, ödül) elde etme arzusundan kaynaklanmaktadır (Khan ve Igbal, 2013: 31). Dışsal motivasyon, dış ödüller, yarışmalar, cezalar ve diğer faydalar gibi dış faktörler tarafından sağlanmaktadır ve arzu edilen sonuçların elde edildiğini ve faaliyetlerin derecesini göstermektedir (Nguyen, 2017: 12-13). Dışsal motivasyon bireysel çıkarlar, iş motivasyonu ve arzu edilen sonuçlar tarafından yönlendirilen davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.

Dışsal motivasyon çalışanları işte tutmak, örgüte çekmek, terfiye teşvik etmek için gerekli görülmektedir. Yapılan ödemeler, promosyonlar gibi çalışanlara verilen ödüllerle ilişkilendirilmektedir (Aliasah vd., 2020: 7). İçsel motivasyonla desteklendiğinde daha olumlu ve kalıcı etkiler gösterebileceği düşünülmektedir (Garipağaoğlu-Uğur, 2020: 11; Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Dışsal motivasyon, davranıştan ayrı olan parasal ödüller gibi araçsal değerlerle oluşturulmaktadır. (Khan ve Igbal, 2013: 3). Kamu çalışanları açısından (Oktosatrio, 2018: 8) özetlenecek olursa dışsal motivasyon araçları: Çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliğinin temini, maaş ve diğer ödüller, çalışma arkadaşları başta olmak üzere diğer paydaşlarla ilişkiler şeklinde sayılmaktadır. İçsel motivasyon araçları ise iş yerinden/işten tatmin duygusu, başarıya hissi, işe duyulan ilgi ve yüklenen anlam olarak sayılmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon hakkında farklı görüşler olmakla birlikte çalışan memnuniyeti, iş takdiri,

terfi ve yükselme, stres, ceza ve tanınma, iş güvenliği, ödüller, çalışma ortamı gibi birçok içsel ve dışsal faktöre bağlı olarak her ikisinin de çalışanların motivasyonunda çok önemli rolleri bulunmaktadır (Khan ve Iqbal, 2013: 3).

Çalışan motivasyonu belirli işlerden, bireysel farklılıklardan, çalışma ortamının çeşitli yönlerinden güçlü şekilde etkilenmektedir. Motivasyon, çalışanın işine ve işyerindeki belirli görevlere karşı çeşitli düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Hawke, 2019: 13). Yapılan çalışmalar, içsel motivasyon faktörlerinin çalışanları dışsal motivasyon faktörlerinden daha fazla motive ettiği görülmektedir (Khan ve Iqbal, 2013: 30-31). İş-yaşam dengesi çalışanların yaşadığı deneyimlerin hassas bir kısmını oluşturmakta ve iş performansı dışsal ödüllerden daha çok içsel motivasyondan etkilenmektedir (Ciufu, 2021: 4). İnsanları içsel olarak motive eden şey kişiyi hareket etmeye iten davranış ve çıktıdan elde edilen zevk, tatmin, ilgi, başarı ve anlamlılık duygusu olmaktadır (Oktosatrio, 2018: 4; Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). İçsel motivasyon, iş seçiminde dikkate alınan bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kamu çalışanlarının toplum için fayda sağlayan bir pozisyonda çalışmayı tercih ettikleri için özel sektöre göre maaş gibi dışsal faktörlerden daha az motive oldukları söylenebilmektedir. Çalışanın içsel motivasyon ve performans seviyesinin yüksek olması iş memnuniyeti ve örgütsel sadakat ile sonuçlanmaktadır. İçsel olarak motive olan biri yaptığı işi ondan sağlayabileceği ödül için değil işin zorluğu ve sağladığı haz için yapmaktadır (Rani ve Desiana, 2019: 396).

Kişinin sorumluluk duygusu, başarı güdüsü, deneyimlerinden elde ettiği kazanımlar, amaçlar ve rekabet içsel motivasyonla ilişkilendirilmekte ve kişinin kendisi tarafından oluşturulduğu ileri sürülmektedir (Garipağaoğlu-Uğur, 2020: 11-12). İçsel motivasyonu etkileyen bağlamsal faktörleri (psikolojik ihtiyaçların, iş içeriğinin ve iş sektörünün çevresel desteği) tanımlamak, içsel motivasyon ve iş-yaşam dengesi arasında ilişkiyi anlamayı kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan belli bir hedefe yönelmek, para için çalışmak, yaklaşan bir sınava hazırlanmak için kitap okumak vb. bir çalışanı dışsal olarak motive edilebilecek bazı davranışların; içsel motivasyonu azaltabileceği göz ardı edilmemelidir (Khan ve Iqbal, 2013: 31).

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Önemi**

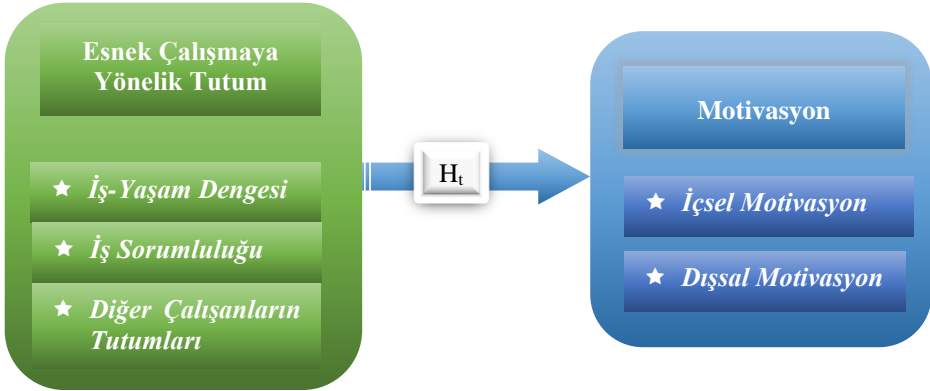
Sektör ayırımı gözetilmeksizin tüm kurumlarında çalışanların motivasyonu ve iş başarısı önem arz etmektedir. Yüksek motivasyonlu personel işini sahiplenerek daha verimli çalışmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanı motive etmek, performansını arttırmak ve iş yaşam dengesi kurabilmesine yardımcı olmak amaçlarıyla çeşitli yollara başvurmuşlardır. Son yıllarda teknolojideki hızlı değişim ve özellikle COVID-19 pandemi döneminde çalışan performansını artırıcı bir faktör olarak görülen esnek çalışma uygulamalarında büyük artış olmuştur. Esnek çalışma, çalışanın özel yaşamına daha fazla zaman ayırarak iş yaşam dengesinin kurulmasında belirleyici olabilmektedir. Türkiye’de söz konusu dönemde bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biridir. Çalışma özellikle COVID-19 döneminde esnek çalışma

uygulayan bir kamu kurumunda yapılması ve çalışan motivasyonunu, “kamu hizmeti” açısından ele alması yönleriyle literature katkı sağlayacaktır.

## 2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Günümüzde iş aile yaşam dengesi örgütler, çalışanlar, akademisyenler ve medya için ilgi odağı olmaktadır. Kadın istihdamının artması, ebeveynlerin aile yaşamındaki rollerinin artması gibi faktörler iş aile yaşam dengelerini değiştirmektedir. Bunun farkında olan örgütler rekabet edilebilirliğini ve verimi arttırmak amacıyla bazı uygulamalar geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan olumlu tutum ve iyi oluşları sayesinde performansı artıracığı beklenmektedir. Olumlu sonuçlarının aksine esnek çalışmanın, olumsuz sonuçlarına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Kelliher ve Menezes; 2019: 29-30). Hatta akademisyenler ve yazılımcılar gibi işlerinde daha fazla kontrole sahip çalışanların, daha çok çalıştıkları gibi bir paradokstan söz edilmektedir (Chung, 2022: 1). Motivasyonu artan çalışanlar daha fazla saat çalışabilmekte ancak motive olan çalışanlar her zaman başarılı olamayabilmektedir bu sebeple eğitim, yetenek ve becerilerle desteklenmeleri gerekmektedir (Walston ve Johnson, 2022: 140). Oluşturulan model bu çerçevede değerlendirilmelidir. Literatürde, yaklaşık elli yıldır çalışan ancak pratikte son yıllarda popülerlik kazanan esnek çalışma bu uygulamalar arasında yer almakta ve çalışanların rol çatışması yaşamalarını azaltmayı, motivasyon ve mutluluklarını arttırmayı hedeflemektedir. Bu araştırmanın amacı, herhangi bir önyargı sahibi olmadan; çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının motivasyonlarını etkileyip etkilemediğini (etkiliyorsa yönünü) saptamaktır. Bu doğrultuda kurulan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.

### Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın konusunu esnek çalışmaya yönelik tutumun motivasyona etkisi oluşturmaktadır. Bu kapsamda temel hipotez ‘Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının motivasyona etkisi bulunmaktadır’ şeklindedir. Bu çerçevede modele



göre bağımsız ve bağımlı değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Esnek çalışma yönelik tutum ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı ilişki vardır.*

H<sub>1</sub>: İş yaşam dengesi, içsel motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İş sorumluluğu, içsel motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Diğer çalışanların tutumları içsel motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İş yaşam dengesi, dışsal motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: İş sorumluluğu, dışsal motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Diğer çalışanların tutumları, dışsal motivasyonu etkilemektedir.

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır, bunlar; katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma düzenleri ile ilgili sorular, esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği ve motivasyon ölçeğidir. Bu bölümlerden esnek çalışmaya yönelik tutum ve motivasyon ölçek bölümleri 5'li likert ölçeği tekniğiyle oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü katılımcıların esnek çalışma düzenlemelerine ve demografik bilgilerine dair sorular bulunmaktadır. Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği, Albion (2004)'ün çalışmasındaki orijinal ölçeğe ulaşılmış, Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek; iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumları olmak üzere 3 boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır.

Motivasyon ölçeği, Mottaz (1985)'in "motivasyon ölçeği", Şener (2021)'in çalışmasındaki şekliyle kullanılmıştır. Ölçek; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır.

### **2.4. Evren ve Örneklem**

Araştırma kapsamında kamu çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşu EGO Genel Müdürlüğü'nün merkez birimlerinde çalışan personelleri oluşturmaktadır. Katılımcılar olasılıklı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme tekniğiyle seçilmiş, anket formları merkez birimlerinde online ve yüz yüze olarak uygulanmıştır.

### **2.5. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri**

Araştırmada katılımcılardan 130'u çevrimiçi, 413'si yüz yüze olmak üzere 543 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Yapılan uç değer analizi sonucu 1 anket araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Kalan 542 anket verisine güvenilirlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve yönünün tespit edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 25 kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 1. Demografik Değişkenler Frekans Analizi**

<i>Değişken</i>		<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>	<b>Kadın</b>	188	34,7
	<b>Erkek</b>	354	65,3
<i>Mezuniyet Düzeyi</i>	<b>İlköğretim</b>	31	5,7
	<b>Lise</b>	94	17,3
	<b>Önlisans</b>	98	18,1
	<b>Lisans</b>	247	45,6
	<b>Lisansüstü</b>	72	13,3
<i>Yaş</i>	<b>18-25</b>	34	6,3
	<b>26-33</b>	155	28,6
	<b>34-41</b>	180	33,2
	<b>42-49</b>	92	17,0
	<b>50 ve üzeri</b>	81	14,9
<i>Medeni Durum</i>	<b>Evli</b>	378	69,7
	<b>Bekar</b>	163	30,1
<i>Toplam Çalışma Süresi</i>	<b>1-5</b>	193	35,7
	<b>6-10</b>	109	20,2
	<b>11-15</b>	123	22,8
	<b>16-20</b>	18	3,3
	<b>21 ve üzeri</b>	97	18,0
<i>Çocuk Sayısı</i>	<b>Yok</b>	224	41,3
	<b>1</b>	119	22,0
	<b>2</b>	147	27,1
	<b>3</b>	33	6,1
	<b>4 ve üzeri</b>	19	3,5
<i>Aileye Zaman Ayırma</i>	<b>Evet</b>	245	45,2
	<b>Hayır</b>	71	13,1

	<b>Kısmen</b>	226	41,7
<b>Çalışma Şekli</b>	<b>Tam gün çalışma</b>	474	87,5
	<b>Vardiyalı çalışma</b>	64	11,8
	<b>Part-time çalışma</b>	3	,6
	<b>Kısa süreli çalışma</b>	1	,2
<b>İstihdam Şekli</b>	<b>Memur</b>	312	57,6
	<b>Sözleşmeli</b>	104	19,2
	<b>Şirket çalışanı</b>	121	22,3
	<b>Geçici işçi</b>	5	,9

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların 354'ü erkek çalışanlar ve 188'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %70'i evli çalışanlardan oluşmaktadır. Frekans dağılımı tablosunda görüldüğü üzere katılımcıların %45,6'sı çoğunluk ile lisans mezuniyet düzeyindedir ve %35,7 oran ile 193 katılımcı 1-5 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %87,5 oran ile büyük çoğunluğu tam gün çalışma şeklinde çalışmaktadır ve %57,6'sının istihdam şekli memur kategorisinde yer almaktadır.

Katılımcılara yönlendirilen 'esnek çalışmadan faydalandınız mı?' ifadesine ise, %83'ünün faydalandığı %17'sinin ise faydalanmadığı görülmektedir. Bunlarla birlikte çalışma düzenlerine ilişkin soruların diğer sorulardan çalışanların işe başlama ve bitiş saatlerine karar verebilmelerine ilişkin soruya katılımcıların %10'u belirleyebildiğini, yaklaşık %60'ı belirlemek istediğini ancak belirleyemediğini, %30'u ise belirlemek istemediklerini ifade etmiştir. Katılımcıların 'Haftanın belirli günleri ya da her günü işyeri dışından çalışabiliyor musunuz?' sorusuna %9'u çalışmadığını, %50'si çalışmayı istediği halde çalışmadığını, %42'si ise çalışmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların unvan dağılımları ise %23 ile çoğunluğun memur ve %19'u ise şirket personelinden oluştuğu görülmektedir.

### 3.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Esnek çalışmaya yönelik tutum ve motivasyon değişkenlerine ait veriler ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve varimax döndürme tekniği uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) Tablo 2.'de verilmektedir. KMO değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu; Barlett testi sonuçları ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu

göstermektedir. Analiz sonucunda anketi oluşturan ölçeklerin güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2. Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri**

<i>Ölçekler</i>	<i>KMO Değerleri</i>	<i>Barlett Değerleri</i>	<i>Barlett Anlamlılık</i>	<i>Genel İç Tutarlılık Cronbach's Alpha</i>
<b>Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum</b>	,768	2062,085	,000	,733
<b>Motivasyon</b>	,881	3059,917	,000	,862

Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeğine varimax döndürme kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük üç farklı boyut elde edilmiştir. Analizde anlamca olumsuz olan 2,3,4,9,10,11,12. maddeler tersten kodlanarak analize dahil edilmiştir. Birinci boyuta 'iş yaşam dengesi' denilmiş ve faktör yükü 0,50'nin altında kalan 1 soru ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Elde edilen ikinci boyuta 'iş sorumluluğu' denilmiş olup faktör yüklerinin 0,50'nin altında kalan ifade yer almamaktadır. Üçüncü faktöre 'diğer çalışanların tutumu' denilmiş olup 0,50'nin altında kalan ifade yer almamaktadır. Albion (2004)'ün çalışmasında olduğu gibi dördüncü boyut olan 'maliyetler' boyutu ifadelerinin faktör yükleri 0,50'nin altında kalan 2 ifade çıkarılarak boyut ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Analiz sonucunda söz konusu üç boyut, toplam varyansın %73, 756'sını açıklamaktadır. Boyutların açıkladığı varyans oranları sırasıyla; iş yaşam dengesi boyutu 33,101, iş sorumluluğu boyutu 18,501 ve diğer çalışanların tutumu boyutu 22,154'tür. Söz konusu boyutların ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 3.'te görülmektedir.

**Tablo 3. Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği döndürülmüş faktör yükleri**

<i>İfadeler</i>	<i>İş Yaşam Dengesi</i>	<i>İş Sorum.</i>	<i>Diğer Çalışan Tutumları</i>
5. Daha esnek saatlerde çalışmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	,823		
6. Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki 15 ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	,893		
7. Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	,890		
8. Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	,802		

3. <i>Esnek çalışma seçenekleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uymaz.</i>				,751
11. <i>Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.</i>				,803
12. <i>Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi önemli olayları kaçırmazlar.</i>				,811
9. <i>İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.</i>				,913
10. <i>İşyerindeki çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.</i>				,881
<b>Açıklanan Varyans</b>	33,101	18,501	22,154	

Motivasyon ölçeğine varimax döndürme kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük iki farklı boyut elde edilmiştir. Birinci boyut 'içsel motivasyon' denilmiştir ve boyuta ait 9 ifadenin de 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İkinci boyuta 'dışsal motivasyon' denilmiş, faktör yükü 0,50'nin altında kalan 10 ifade analiz kapsamından çıkarılmış olup 5 ifadeden oluşmaktadır. Analiz sonucunda söz konusu iki boyut; içsel motivasyon boyutunun açıkladığı varyans oranı 31,777 ve dışsal motivasyon boyutunun açıkladığı varyans oranı 21,620 olmak üzere iki boyut toplam varyansın %53,397'sini açıklamaktadır. Motivasyon ölçeğinin ifade ve faktör yükleri Tablo 4.'te görülmektedir.

**Tablo 4. Motivasyon ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri**

<b>İfadeler</b>	<b>İçsel Motivasyon</b>	<b>Dışsal Motivasyon</b>
1. <i>Yaptığım işte başarılıyım.</i>	,771	
2. <i>Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.</i>	,797	
3. <i>Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.</i>	,696	
4. <i>Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.</i>	,731	
5. <i>İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.</i>	,713	
6. <i>Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.</i>	,689	
7. <i>Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.</i>	,628	
8. <i>Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.</i>	,603	
9. <i>Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.</i>	,547	
16. <i>Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.</i>		,631

18. Kariyer basamakları herkes için aynı koşullara sahiptir.		,713
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.		,648
20. Kurumumda elde ettiğim deneyim ve başarıları karşılık çeşitli ödüller verilir.		,666
21. Yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranırlar, personel kayırmazlar.		,791
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>31,777</b>	<b>21,620</b>

Faktör analizi sonucunda esnek çalışmaya yönelik tutum ve motivasyon ölçeklerinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

### 3.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının motivasyon düzeylerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada, esnek çalışmaya yönelik tutum değişkeninin boyutları iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumları ile motivasyon değişkeninin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon kat sayısı 'r' ile gösterilmektedir ve -1 ile +1 arası değerler almaktadır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğu; -1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ancak ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Çoşkun vd. 2019: 260). Korelasyon katsayısının 0 ile +0.3/-0.3 arasında değer alması zayıf ilişki, +0.3/-0.3 ile +0.7/-0.7 arasında olması orta ilişki ve +0.7/-0.7 ile +1/-1 arasında bir değer alması ise güçlü ilişki şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019: 28). Araştırma kapsamında değişkenlerin korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 6.'da görülmektedir.

**Tablo 6. Korelasyon Matrisi Özet Tablosu**

<b>Boyutlar</b>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. İş yaşam dengesi	3,57	,975				
2. Diğer çalışan tutumları	2,96	1,03	-,169**			
3. İş sorumluluğu	3,14	,967	,296**	,215**		
4. İçsel motivasyon	3,91	,715	,044	-,025	-,150**	
5. Dışsal motivasyon	3,00	,884	-,064	,175**	-,109*	,399**

*Pearson korelasyon analizi / katsayısı, \*\* p<0,01, \*p< 0.05*

Korelasyon matrisi analizi tablosuna göre, iş yaşam dengesi boyutu ile içsel ve dışsal motivasyon boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Esnek çalışmaya yönelik tutum değişkeninin diğer çalışan tutumları boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır; dışsal motivasyon boyutu ile zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r = 0,175, p < 0,01$ ). Esnek çalışmaya yönelik tutum değişkeninin iş sorumluluğu boyutu içsel motivasyon arasında zayıf düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır ( $r = -0,150, p < 0,01$ ), dışsal motivasyon ile arasında ise zayıf düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,109, p < 0,05$ ).

Yorumlanacak olursa; iş yaşam dengesi boyutu ile içsel ve dışsal motivasyon arasında ilişki bulunmama, çalışanların diğer çalışanların esnek çalışma uygulamalarına ilişkin tutumlarından etkilenmesinin artması dışsal motivasyonlarını arttırmaktadır. Diğer yandan çalışanların iş sorumluluğu tutumlarındaki artış, içsel ve dışsal motivasyonlarını azaltmaktadır.

### 3.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın analizine boyutlar arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiği ve değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğunun saptanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 7. Esnek çalışmaya yönelik tutumun içsel motivasyona etkisini inceleyen regresyon analizi**

Model	Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig
1	(Sabit)	4,013	,163		24,691	,000
	İş Yaşam Dengesi	,077	,034	,105	2,282	,023
	İş Sorumluluğu	-,139	,034	-,188	-4,055	,000
	Diğer Çalışan Tutumları	,023	,031	,033	,727	,468
	R <sup>2</sup> =,032	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,026		F=5,894	Sig.=,001	

**Bağımlı Değişken:** İçsel Motivasyon

Tablo 7.'de esnek çalışmaya yönelik tutumlarının içsel motivasyona olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modele göre esnek çalışmaya yönelik tutumun iş yaşam dengesi boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın içsel motivasyon üzerinde 0,077 birim artışa neden olduğu görülmektedir ( $\beta = ,077, p < 0,050$ ). Erişilen bulgulara göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumun iş sorumluluğu boyutunun içsel motivasyona etkisinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. İş sorumluluğunda meydana gelen bir birimlik artışın içsel motivasyonu üzerinde -,139 birim azalmaya neden olduğu

görülmektedir ( $\beta = -,139$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Esnek çalışmaya yönelik tutumun diğer çalışan tutumları boyutunun içsel motivasyona etkisinin olmadığı görülmektedir ( $\beta = ,023$ ,  $p > 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_3$  hipotezi kabul edilmemiştir. Beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde esnek çalışmanın içsel motivasyonun anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Erişilen bulgulara göre içsel motivasyondaki değişimin %3'ü iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumlarına bağlı olmaktadır ( $R^2 = ,032$ ,  $F = 5,894$ ,  $p = 0,001$ ).

**Tablo 8. Esnek çalışmaya yönelik tutumun dışsal motivasyona etkisini inceleyen regresyon analizi**

Model	Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	2,866	,199		14,420	,000
	İş Yaşam Dengesi	,017	,041	,019	,421	,674
	İş Sorumluluğu	-,146	,042	-,160	-3,494	,001
	Diğer Çalışan Tutumları	,181	,038	,212	4,785	,000
R <sup>2</sup> = ,053		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,048		F = 10,078	Sig. = ,000	

**Bağımlı Değişken: Dışsal Motivasyon**

Tablo 8.'e göre esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin tutumların iş yaşam dengesi boyutunun dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $\beta = ,017$ ,  $p > 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir. Modele göre iş sorumluluğu boyutunun dışsal motivasyon üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğu görülmektedir. İş sorumluluğundaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonun -,146 birim azalışa neden olduğu görülmüştür ( $\beta = -,146$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak diğer çalışanların tutumlarının dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir; diğer çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarındaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonlarında ,181 birimlik artışa neden olduğu görülmektedir ( $\beta = ,181$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik faktörlere göre esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ile motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular şu şekildedir.

Çalışanların mezuniyet düzeyleri ile esnek çalışmaya yönelik tutumun iş sorumluluğu boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair One-Way Anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre iş sorumluluğu düzeyleri ilköğretim mezuniyet düzeyine sahip çalışanların lisans ve lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip çalışanlara göre farklılık göstermektedir ( $p < 0,50$ ).



Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının yaş ile farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyleri 18-25 yaş aralığındaki çalışanlar ile 42-29 yaş aralığı ve 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında; 26-33 yaş aralığındaki çalışanlar ile 42-49 yaş aralığı ve 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında; 34-41 yaş aralığındaki çalışanlar ile 42-49 yaş aralığı ve 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. İş sorumluluk düzeyleri de 18-25, 26-33 ve 34-41 yaş aralığındaki çalışanlar ile 50 yaş ve üzerindeki çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları ile çalışma süreleri arasında farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). İş yaşam dengesi düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışanlar ile 21 ve üzeri yıldır çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. İş sorumluluğu düzeylerine göre ise, 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığında çalışanlar ile 21 ve üzeri yıldır çalışanlar arasında; 6-10 yıldır çalışanlar ile 11-15 yıldır çalışanlar arasında farklılık görülmektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları ile sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık olduğu görülmektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların iş yaşam denge düzeylerinin çocuk sahibi olmayan çalışanlar ile 2 ve 3 çocuk sahibi olan çalışanlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumun iş yaşam dengesi boyutu düzeyleri ile ailelerine yeterli zaman ayırabildiklerine dair tutumları farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Anova testi sonuçlarına göre ailesine zaman ayırabildiğini düşünen çalışanlar ile kısmen ayırabildiğini ve ayıramadığını düşünen çalışanların iş yaşam dengelerine dair tutumları farklılık göstermektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları, çalışanların işlerine başlama ve bitiş saatlerini belirleyip belirlemedikleri durumuna göre farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların iş yaşam düzeyleri işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebildikleri ile isteyip belirlemedikleri ve belirlemek istemedikleri düşünceleri arasında farklılık göstermektedir. Diğer çalışanların tutumları da çalışanların işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebildikleri ile isteyip belirlemedikleri durum arasında farklılık göstermektedir. İş sorumluluk düzeyleri arasında çalışanların işe başlama ve bitiş saatlerini belirlemek istemeyen çalışanlar ve belirlemek isteyip belirleemeyen çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Demografik faktörlere göre motivasyon düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular şu şekildedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile mezuniyet düzeyleri arasında Anova testi bulgularına göre farklılık görülmektedir ( $p<0,50$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere bakıldığında çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ilköğretim mezuniyet düzeyine

sahip çalışanlar ile önlisans, lisans ve lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri ilköğretim mezuniyet düzeyine sahip çalışanlar ile lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile çalışma süreleri arasındaki farklılık Anova testinde anlamlı bulunmuştur ( $p<0,50$ ). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri 1-5 yıl aralığında çalışan ile 11-15 yıl aralığında çalışanlara göre farklılık göstermektedir.

Anova testi sonuçlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ile ailelerine zaman ayırabildiklerine dair düşünceleri arasında farklılık görülmektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri ailesine zaman ayırabildiğini düşünen çalışanlar ile yeterli zaman ayıramadığını düşünen çalışanlara göre farklılık göstermektedir.

Anova testi sonuçlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ile istihdam şekilleri arasında farklılık görülmektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların hem içsel motivasyon hem dışsal motivasyon düzeyleri memur ve sözleşmeli personel olmasına göre farklılaşmaktadır.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebilme/belirleyemem durumlarına göre farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere göre çalışanların hem içsel motivasyon hem dışsal motivasyon düzeyleri, çalışanların işe başlama ve bitiş süresini belirlemek isteyen ancak belirleyemeyen ile belirlemek istemeyen çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile belirli günlerde iş yeri dışında çalışıp çalışmama durumu arasında farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Anova testi sonuçlarına göre çalışanların içsel motivasyon düzeyleri, çalışanların haftanın belirli gün veya saatlerinde iş yeri dışında çalışabilenler ile çalışmak isteyen ancak çalışamayanlar arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri, çalışanların haftanın belirli gün veya saatlerinde iş yeri dışında çalışmak isteyenler ancak çalışamayanlar ile çalışmak istemeyenler arasında farklılık göstermektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de zorunluluk haline gelmiştir. Kamu otoritesi COVID'19 sürecinin başlamasıyla birlikte kamu çalışanlarına yönelik; idari izinli sayılma, esnek çalışma saatleri uygulanması, uzaktan çalışma vb. esnek çalışma uygulamalarını genelgelerle yürürlüğe koymuştur. Kamu çalışanları için köktenci değişimler anlamına gelen bu uygulamaların öncelikli amacı, halk sağlığını koruyarak salgın hastalığın yayılmasının önüne geçmektir.

İş dünyasının bir parçası olduğu günümüzün sosyo-politik yapıları içerisinde kamu kuruluşları çalışanları toplum için önemli hizmetler sağlarlar. Kamu hizmetinin sağlanması sadece toplumun refah ve esenliğini değil özel sektör firmalarını ve sivil toplum kuruluşlarını da yakından ilgilendirmektedir. Yıllardır serbest giyinme, uzaktan çalışma gibi farklı türleri özel sektör tarafından uygulanan esnek çalışma şekillerinin; büyük oranda Pandemi gibi bir zorunluluğun dayatmasıyla Türkiye’de kamu kuruluşlarında pratiğe dönüştüğü söylenebilir. Bunun en iyi örneğini, eğitim kurumlarının çoğunun COVID’19 sayesinde, uzaktan eğitim gerçeğiyle yüzleşmesi oluşturur. Ana sınıftan üniversiteye varıncaya kadar tüm eğitim kurumları teknolojinin farkına varıp uzaktan eğitim çözümlerine odaklanmak zorunda kalmışlardır. Bu durum ister istemez akla şu soruları getirmektedir. Yeni koşullarda eğitimde, daha genel anlamda hizmet sektöründe istenen kalite, motivasyon vb. sağlanabilmiş midir? Aynı şekilde kamu hizmeti yürüten belediyelerde çalışanlar “yeni normal” denilen durumda motive olabildiler mi? Esnek çalışma onların iş ve yaşam dengesi, sorumlulukları ve iş arkadaşlarına bakışlarında farklılık oluştu mu?

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki çalışma ortamı, iş motivasyonu ve iş-yaşam dengesi; çalışanların iş performansını etkileyen önemli faktörlerdir (Thamrin ve Riyanto, 2020: 40). Çalışanların iş ile ilgili faaliyete başlamaları ve sürdürmelerini büyük ölçüde güdülenmelerine bağlıdır. Motivasyon bireyin kendini geliştirmesi, potansiyelini ve yeteneklerini ortaya çıkarması için ilham kaynağı olabilir. Örgütsel açıdan ise daha fazla yaratıcılığa, değişime kolay bir şekilde uyum sağlamaya, çalışan tatminine ve işyerinde olumlu tutumlara öncülük edebilir. Böylece işletmeler yüksek performans sergilerken çalışanların memnuniyetine katkıda bulunur. Yüksek düzeyde motive olmuş bir işgücü stratejik bir varlık olarak değerlendirilmekte ve rekabet avantajı olarak görülmektedir (Kotera vd. 2017: 233). Düşük motivasyon ise sağlık sorunları ve mesleki stres gibi işletmelerin katlanmak istemediği durum ve maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenlerle çalışanların motivasyonunun yüksek olması hem iş yaşam dengelerini hem de sağlıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Pamungkas ve meslektaşlarının (2022: 9363) Brezilya’da 98 işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların %82.2’sinin motivasyon düzeylerini arttırdığı görülmektedir. Kore’de yapılan bir diğer araştırmanın (Ko ve Kim, 2018) bulgularına göre kariyer avantajlarını kaçırma endişesi, çalışanların tutumları gibi dışsal motivasyon faktörlerinin esnek çalışma düzenleme niyetini etkilediği görülmektedir. Özellikle erkek çalışan egemen bir toplum kültürü olan Kore’de erkek çalışanların dışsal motivasyonları (kariyer endişesi vs.) esnek çalışma düzenlemelerine olan tutumları kadın çalışanlara göre farklılaşmaktadır (Ko ve Kim, 2018: 1454). Endonezya’da Y kuşağından yöneticilere yönelik bir araştırmada (Setiyani vd., 2019) ise esnek çalışma saatleri ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca esnek çalışma saatleri ile çalışan bağlılığı arasında çalışan motivasyonunun aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Çalışma ortamı, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığını etkilemektedir. Bu ve benzer sonuçlara göre, esnek çalışmaya yönelik tutum çalışanların motivasyon düzeyini etkilemektedir. Çalışmamızda da Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının esnek

çalışma düzenlemelerine olan tutumlarının motivasyon düzeylerini etkilediği görülmektedir.

Günümüzde esnek çalışma uygulamaları hem kamu hem de özel sektör tarafından çalışanların motivasyonunu artırıcı bir faktör olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar bu çalışmanın sonuçlarına paralellik göstermektedir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarının çalışanlara daha fazla zaman kazandırması ile iş yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olduğu dillendirilmektedir. Çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Ahmad vd., 2013: 8; Yıldırım ve Tengilimoğlu, 2022:8). Çalışan verimliliğinin arttığı, hatta esnek çalışma uygulaması olmayan örgütlerde çalışanların esnek çalışmaya olumlu yaklaştığı ifade edilmektedir (Taner ve Geniz, 2018:18). Esnek çalışma uygulamaları sağlıklı bir iş ortamı açısından gerekli fakat yeterli olmadığı; olumsuzları azaltacak çeşitli tedbirlere ihtiyaç olduğu ileri sürülmektedir (Kulparlak N., 2016:26).

COVID'19 gibi olağanüstü bir dönemin yaşanması iş yapma şekillerinde zorunlu değişikliklere yol açmıştır. Örgütler uzaktan çalışma, esnek çalışma düzenlemeleri gibi birtakım değişikliklere başvurmuştur. Söz konusu uygulamaların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Tuna ve Türkmendağ'ın (2020: 3246) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, Covid-19 döneminde yapılan düzenlemelerin çalışanların motivasyonlarını iki yönlü etkilemektedir. Esnek çalışma düzenlemeleri iş ortamının değişmesi, bilgi teknolojileri altyapısı ihtiyacı meydana gelmesi, paydaşların da uzaktan çalışmaya hazır olup olmaması, çalışma zamanının esnemesi ve uzaması, toplantıların gerçekleştirilmesinin çocuklu evlerde zor olması, amirlerin farklı davranışlar göstermesi, iş yükünün artması ve işyeri disiplininin bozulması gibi faktörler olumsuzluklara neden olabilmektedir. Diğer yandan zaman ve kaynak tasarrufu sağlanması, çalışanların ev ile ilgilenilebilmesi, evde özerklik sağlanması, sağlıklı ortam ve rahat çalışma koşulları sağlanmasından dolayı olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

## SONUÇ

Çalışmamızda örneklem deseninden elde ettiğimiz veriler göstermektedir ki genel olarak esnek çalışma uygulamaları ile motivasyon arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Sıralayacak olursak:

- Diğer çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarıyla iş yaşam dengesi arasında, zayıf da olsa ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- Aynı şekilde iş yaşam dengesi ile iş sorumluluğu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Diğer çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumu ile çalışanların iş sorumlulukları arasındaki ilişki anlamlıdır.
- Diğer çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

- Esnek çalışma dolayısıyla iş sorumluluğu iç ve dış motivasyonla ters yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- Pandemi sürecinde, içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Esnek çalışmanın boyutları olan iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu; içsel motivasyonu anlamlı biçimde etkilemektedir. Ayrıca iş sorumluluğu içsel motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada özellikle örnekleme dahil olan çalışanların esnek çalışma koşulları dolayısıyla sorumlulukları konusunda kafa karışıklığı yaşadıkları söylenebilir.
- Esnek çalışmanın alt boyutları olan iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumları; dışsal motivasyonu anlamlı biçimde etkilemektedir. Dışsal motivasyonun da iş sorumluluğundan olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Bir başka deyişle, tıpkı içsel motivasyonda olduğu gibi iş sorumluluğu arttıkça dışsal motivasyonda azalma olmaktadır.

Diğer yandan esnek çalışmanın iş yaşam dengesi boyutu ile motivasyonun alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak burada işi eve taşıma ve “yaşamı ihmal etme” durumları üzerinde araştırmacıların özellikle yoğunlaşmasını önerebiliriz.

Elde edilen sonuçlardan hareketle yönetici ve çalışanların esnek çalışma uygulamalarını tekrardan gözden geçirmelerinde fayda vardır. Özellikle Pandemi süreci gibi olağanüstü dönemleri gözeterek esnek çalışma uygulamalarına hazırlıklı olmalıdırlar. Hazırlıklı olmayan işletmelerin uzaktan çalışma düzenlemelerini doğru yönetemediği, bunun da çalışanların iş motivasyonlarına yansıtıldığı görülmektedir. İş yaşam dengesi gözetilirken diğer yandan çalışanların yeni koşullara ilişkin sorumluluklarının neler olacağı net olmalıdır. Aksi halde çalışanlar evden çalışma gibi uygulamaları teknolojik alt yapı maliyetleri başta olmak üzere bazı nedenlerle “kölfe” olarak görebilirler ya da uyum sağlayamayarak motivasyon sorunu yaşayabilirler. Sadece birkaç çalışanın hazırlıklı olması da sorun yaratabilir. Tüm çalışanların bu ve benzer durumlara hazırlıklı olması ve bilinçli hareket etmesi özellikle dış motivasyon açısından yararlı görülmektedir. Yeterli altyapısı olmayan ya da çalışanlarına uygun esnek çalışma düzenlemelerini sağlayamayan örgütlerde çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenebilir. Pandemi benzeri dönemleri zorlamalarıyla esneklik uygulamalarına geçmek istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Çalışma ilişkileri açısından fiziksel şartların uygun olduğu durumlarda, çalışanlar uzaktan çalışmayı tercih edebilir, iş-yaşam dengelerini sağlayabilirler. Diğer yandan evinde ya da çalıştığı ortamda kendini rahat hissedemeyen ya da fiziksel zorluklar nedeniyle çalışmaya adapte olamayan çalışanlar iş-aile çatışması dahi yaşayabilirler. Çalışan işine yabancılaşırken örgütsel bağlılık, aidiyet, tatmin, verimlilik ve dolayısıyla performans düşebilir. Yönetici ve çalışanlar, Pandemi döneminde “sağlık açısından” esnek çalışma uygulamalarına olumlu yaklaşımlar bile uzun vadede bu tür düzenlemelere sıcak bakmayabilirler.

Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler birçok araştırma ve akademik çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarına göre ülkelere, bölgelere, hatta

örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte esnek çalışma uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

**Araştırmanın Kısıtları:** Çalışmamız COVID'19 döneminde esnek çalışma uygulayan bir kamu kurumunda yapılması ve esnek çalışmadan faydalanan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılması nedeniyle güncel ve önemli bir çalışmadır. Diğer yandan çalışma örnekleminin kamu çalışanlarından oluşması bir kısıt olarak görülebilir. Türkiye' de kamu kurum kuruluşlarında çalışanların iş yerinde ve yüz yüze iş yapması yaygın kabul gören bir uygulamadır. Kamuda bir zorunluluk olarak evden çalışmaya geçilmesi; gerçek algının oluşması açısından erken sayılabilir. Araştırmanın çevrimiçi, uzaktan çalışma yöntemleri ve altyapıları daha gelişmiş özel sektör kuruluşlarında uygulanması önerilebilir. Ek olarak çalışmanın demografik bulgularına göre motivasyon ve esnek çalışma tercihleri değişmektedir. Özellikle yaş ve cinsiyete dayalı daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

**Teşekkür:** *Yazarlar çalışmanın uygulama kısmında araştırmamıza destek veren Ankara Büyükşehir Belediyesi yetkililerine ve araştırmaya katılan belediye çalışanlarına teşekkürü borç bilirlir.*

## THE EFFECTS OF FLEXIBLE WORKING PRACTICES ON EMPLOYEES' MOTIVATION DURING THE PANDEMIC PERIOD: ANKARA METROPOLITAN MUNICIPALITY EMPLOYEES CASE EXTENDED SUMMARY

### 1. INTRODUCTION

The ability of employees to establish a balance between work and life and its effects on employee motivation are becoming increasingly important for both employees and businesses. Globalization, beyond the rapid developments in technology, the COVID'19 epidemic, which emerged in 2019 and affected the whole world, has rendered employee motivation and work-life balance questioned. Flexible working practices, especially working from home, have been applied as a way out of the crisis in both the public and private sectors. Flexible working is seen as a compulsory practice as well as being an alternative to increase employee motivation.

### Conceptual Framework

Flexible working arrangements are generally defined as any working arrangement in which workers have some influence over where, when, how much, and how work will be carried out (Borgkvist, 2022: 231). Flexible working can be defined as flexible or non-standard opportunities that can be arranged in different ways within the

framework of the employer's request, as well as through collective bargaining agreements and labor law regulations (Doğan et al., 2015: 377). Depending on the nature and quality of the work, it may differ in terms of both space usage and working times.

Motivation is defined as a concept related to the impulses that trigger human behavior, the forces that make him/her behave in various ways (motives), and the environmental factors that activate these forces (Gullu et al., 2018: 127). In the studies conducted, it is seen that motivation is divided into two types: intrinsic and extrinsic motivation. Although there are different opinions about intrinsic and extrinsic motivation, both are claimed to have a very important role in motivating employees, depending on many intrinsic and extrinsic factors such as employee satisfaction, job recognition, promotion and growth, stress, punishment and recognition, job security, rewards, and working environment (Khan & Iqbal, 2013: 3).

## **2. METHODOLOGY**

In this study, the data were obtained by the survey method in order to determine the effect of employees' attitudes towards flexible working practices on their motivation. The questionnaire used consists of 3 parts: questions about the demographic characteristics and work patterns of the participants, the attitude scale towards flexible working, and the motivation scale. A 5-point Likert-type scale was used in the attitude scale towards flexible working and the motivation scale. In this context, the main hypothesis is: "The attitudes of the employees towards flexible working have an effect on motivation." Within the framework of the developed model, hypotheses were created to test the relationship between the sub-dimensions of the independent and dependent variables. The sample of the research consists of public personnel working in the central units of Ankara Metropolitan Municipality and its subsidiary EGO General Directorate. Participants were selected by convenience sampling using non-probability techniques. Questionnaire forms were applied both online and face-to-face in the central units. In the study, 543 usable questionnaires were obtained, 130 of which were online and 413 of them face-to-face. As a result of the extreme value analysis, one questionnaire was excluded from the scope of the research.

## **3. RESULTS**

In the study, significant differences were found between the sub-dimensions of work-life balance, work responsibility, and other employee attitudes of the variable of attitude towards flexible working arrangements and the dimensions of intrinsic motivation and extrinsic motivation.

According to the regression analysis examining the effect of flexible working attitude on intrinsic motivation, since the work-life balance sub-dimension had a positive and significant effect on extrinsic motivation, the  $H_1$  hypothesis and the  $H_2$  hypothesis were accepted, since the work-life balance sub-dimension had a negative and significant effect on intrinsic motivation. The  $H_3$  hypothesis was rejected as it was

seen that the other employee attitude sub-dimension did not have a significant effect on intrinsic motivation. According to the regression analysis examining the effect of flexible working attitudes on extrinsic motivation, the H<sub>4</sub> hypothesis was rejected as it was seen that the work-life balance sub-dimension did not have a significant effect on extrinsic motivation. However, since the job responsibility dimension has a negative effect on extrinsic motivation, and since it was seen that the H<sub>5</sub> hypothesis and the attitudes of other employees have a positive effect on extrinsic motivation, the H<sub>6</sub> hypothesis was accepted.

#### **4. DISCUSSION**

Studies show that the working environment, work motivation, and work-life balance are among the factors that affect the work performance of the employees in a business (Thamrin & Riyanto, 2020: 40). Organizations that are aware of this have to develop some practices in order to increase their competitiveness and efficiency. While organizations develop different reward strategies to motivate employees, they constantly conduct research and develop programs to determine the factors affecting employee motivation. A highly motivated workforce is considered a strategic asset and seen as a competitive advantage (Kotera et al., 2017: 233). Low motivation leads to situations and costs that businesses do not want to bear, such as health problems and occupational stress. For these reasons, the high motivation of the employees will affect both their work-life balance and their health positively.

#### **CONCLUSION**

In recent years, the extreme competitive environment in the individual and business environments has resulted in radical changes in economic, cultural, and social structures. On the other hand, it also triggered some individual and organizational problems. This situation causes the problem of employees not being able to find a balance between work and life (Korkmaz & Erdoğan, 2014: 544). Organizational managers generally tend toward flexible working practices in order to maintain work-life balance, manage conflict and stress, increase employee well-being, and reduce absenteeism and staff turnover rates. In the literature, flexible working practices, which have gained popularity in recent years, aim to reduce the role conflicts of employees and increase their motivation and happiness.

The data we obtained from the sample design in our study shows that there are generally significant relationships between flexible working practices and motivation. While internal motivation was positively affected by employees' attitudes towards work-life balance, no relationship was found between it and external motivation.



## KAYNAKÇA

- Ahmad, A. R.; Idris, M. T. M.; Hashim, M. H. (2013). A Study of Flexible Working Hours and Motivation, *Asian Social Science*, 9(3), 208-215.
- Alan, U. (2006). Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal Of Management*, 29 (2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Aliasah, M. W. S., Abdullah, Z., ve Shafee, S. (2020). The Impact Of The Work-Life Balance on Work Motivation Among The Non-Academic Employees of Public Higher Learning Institutions In Malaysia. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 1-18.
- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı, Ankara.
- Arntz, M., Yahmed, S. B. ve Berlingieri, F. (2022). Working from Home, Hours Worked and Wages: Heterogeneity by gender and parenthood. *Labour Economics*, 76, 1-52. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102169>
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, (s. 225-256). Ankara: Nobel Yayınları.
- Austin-Egole, Ifeyinwa S., Iherohanma, E. B. J. ve Nwokorie, Chinedu (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50-59. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
- Avcı, M. ve Yavuz, E. (2020). Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının İşe Devamsızlık Algıları Üzerindeki Etkileri: Kamu Kurumlarında Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35), 37-55. <https://doi.org/10.35408/comuybd.510842>
- Başdoğan, T. (2015). Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Borgkvist, A. (2022). 'It Would Be Silly to Stop Now and Go Part-Time': Fathers and Flexible Working Arrangements in Australia. Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality: Healthcare, Social Policy, and Work Perspectives. Grau, M. G. & Maestro, M. H. & Bowles, H. R. (Ed.), Switzerland AG: Springer Nature.
- Brooks, I. (2006). Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisations, Prentice Hall, Essex.

- Cannon, Fiona ve Elford, Nicky (2017). *The Agility Mindset: How Reframing Flexible Working Delivers Competitive Advantage*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Ceylan, G. (2011). Aile Dostu Uygulamaların İş-Özel Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-) Exploitation*, Bristol: Policy Press,
- Ciufo, J. A. (2021). *The Relationship Between Work-Life Balance and Intrinsic Motivation*. A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Adler University Doctor Of Psychology, Chicago, IL.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. 10. Baskı, Sakarya: Sakarya yayıncılık.
- Dede, N. P. ve Türkmen, F. (2019). Yaşam Doyumu ve Esnek Çalışma Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13 (19), 2015-2041. <https://doi.org/10.26466/opus.612219>
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 375-398. <https://doi.org/10.18092/ijeas.32445>
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2021). İş-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11 (1), 151-163. <https://doi.org/10.24315/tred.690816>
- Er Ülker, F. (2018). Aile Dostu Politikaların İş Görenlerin Kariyer Tatminleri ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Erdirençelebi, M., Çini, M. A., Ertürk, E. ve Baykal, E. (2022). Work-Life Conflict Experienced by Turkish Women Managers During the Covid-19 Pandemic: A Qualitative Research. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 22(3), 271-286. <https://doi.org/10.21121/eab.1048356>
- Eren, E (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta yayıncılık
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 95-115.
- Gössling, S. ve Cohen, S. (2014). Why Sustainable Transport Policies Will Fail: EU Climate Policy In The Light Of Transport Taboos. *Journal of Transport Geography*, 39, 197-207.
- Guillen, M. (2021). *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-life Balance*, New York: Routledge.

- Güllü, S., Sahin, S. ve Kızıloğlu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n5p127>
- Gürbüz, S. (2021). Sosyal Bilimlerde Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri. 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hawke, S. M. (2019). Effects Of Self-Determination On Work/Life Balance. Masters Of Consumer-Industrial Research At The Cleveland State University, Cleveland. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Jones, Gareth R. ve George, Jennifer M. (2019). Essentials of Contemporary Management, New York: McGraw Hill.
- Kelliher, C. ve Menezes, L. M. (2019). Flexible Working in Organisations: A Research Overview, New York: Routledge.
- Khalid, A. ve Rathore, K. (2018). Mediating Effect Of Work-Life Balance On Work Motivation Of Post-Graduate Trainee Doctors in Public Sector Hospitals. *Pakistan Economic and Social Review*, 56(1), 93-119.
- Khan, W. ve Iqbal, Y. (2013). An Investigation Of The Relationship Between Work Motivation (Intrinsic & Extrinsic) And Employee Engagement: A Study On Allied Bank Of Pakistan. Umeå School Of Business Umeå University Master's Programme In Management Master Thesis, Umeå.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2),147-160.
- Ko, Eun J. ve Kim, Sang S. (2018). Intention To Use Flexible Work Arrangements The Case Of Workers in Korea And Gender Differences In Motivation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1438-1460. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0001>
- Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557.
- Koruca, H. İ. ve Boşgelmez G. (2018). İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Sdü Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-36. <https://doi.org/10.22312/sdusbed.450337>
- Kotera, Y., Adhikari, P. ve Van Gordon, W. (2017) The Relationship Between Work Motivation And Worker Profile In UK Hospitality Workers, *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 231-243.
- Kördeve, M. K. ve Aydıntan, B. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Kul Parlak, Nurgün (2016). İş-Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-137.
- Leiter, Michael P. ve Maslach, Christina (2017). Motivation, Competence, and Job Burnout. Andrew J. Elliot; Carol S. Dweck; David S. Yeager (Ed.), *Handbook*

- of Competence and Motivation, Theory and Application*, New York: The Guilford Press.
- Metin, B. (2017). İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılmasına Yönelik Politikalar ve Kadın İstihdamı: İsveç, Almanya ve Birleşik Krallık Örnekleri. *TİSK Akademi Dergisi*, 12(23), 18-49.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance Of Instrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction. *Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*, Essex: Prentice Hall.
- Nguyen M., L. (2017). The Impact Of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences, Business Economics Master Thesis.
- Nwagbara, U., ve Akanji, B. (2012). The Impact Of Work-Life Balance On The Commitment And Motivation Of Nigerian Women Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(3), 38-47.
- Oktosatrio, S. (2018). Investigating The Relationship Between Work-Life-Balance And Motivation Of The Employees: Evidences From The Local Government of Jakarta. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 205-221.
- Özçelik, O. vd. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Palumbo, R. (2020). Let Me Go To The Office! An Investigation Into The Side Effects Of Working From Home On Work-Life Balance, *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Pamungkas, P. A., Haryono, S., Rahayu D.A ve Meika K.P. (2022). The Mediation of Motivation on the Effects of Flexible Work Arrangements and Servant Leadership on Employee Performance during Covid-19 Pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 9362-9372. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4723>
- Pettinger, R. (2002). *Managing the Flexible Workforce*, Oxford: Capstone Publishing.
- Rani, R., ve Desiana, P. M. (2019). The Impact of Owners' Intrinsic Motivation and Work-Life Balance on SMEs' Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *International Journal of Business*, 24(4), 393-411.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Boston: Pearson.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S. ve Brömmelstroet, M. (2020). What Can We Learn From The COVID-19 Pandemic About How People Experience Working From Home And Commuting? University of Amsterdam Press.1-9.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salikhova, N., Lynch M. F. ve Salikhova, A. B. (2019). The Associations Between Tolerance for Ambiguity and Internal and External Motivation in the Scholarly Activities of Doctoral Students. *Education and Self Development*, 14(4), 39-51.

- Schermerhorn, J. R. (2014). *Exploring Management*, New Jersey: John Wiley.
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S. ve Nawangsari, L. C. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs To Improve Employee Performance*. Walden University College of Management and Technology of Business Administration, Doctoral Study.
- Shipside, S. (2002). *Flexible and Virtual Working*. Oxford: Capstone Publishing.
- Skudiene V. ve Auruskeviciene V. (2012). "The Contribution Of Corporate Social Responsibility to Internal Employee Motivation", *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Şener, Y. (2021). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Katılım Bankacılığında Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Taner, D. Ve Negiz, N. (2018). Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması Üzerine Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1131-1152.
- Thamrin, M. ve Riyanto, S. (2020). The Effect Of Work Motivation, Work Environment, And Work Life Balance On Employee Performance at Pt. Angkasapura I(Persero) Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan Airport–Balikpapan. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences*, 19(6), 40-47. <https://doi.org/10.9790/0853-1906044047>
- Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- Unur, K. ve Akdağ, G. (2010). Motivasyon ve İşgörenler Açısından Önemi. Ömür N. T. Özmen ve C. Topaloğlu (Ed.), *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim, Turizm İşletmelerinde Örnek Uygulamalar* (s. 121-139). İstanbul: Beta Basım.
- Walston, S. L. ve Johnson, K. L. (2022). *Organizational Behavior and Theory in Healthcare: Leadership Perspectives and Management Applications*, Chicago: Health Administration Press,
- Williams, A. (2005). *Flexible Working Latest Best Practice for Employers and Employees*, A Specially Commissioned Report, London: Thorogood Publishing.
- Yadav, V. ve Sharma, H. (2021). Family-Friendly Policies, Supervisor Support And Job Satisfaction: Mediating Effect Of Work-Family Conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 1-16. <https://doi.org/10.1108/XJM-02-2021-0050>
- Yıldırım, Ö.; Tengilimoğlu, D. (2022). Pandemi Sürecinde Uygulanan Esnek Çalışma Düzenlemesinin Çalışan Motivasyonu Ve İş Doyumuna Etkisi; Bir Alan Araştırması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 625-633.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR

## EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

Burak TEKME<sup>1</sup> & Özlem ATAN<sup>2</sup>

### Öz

*EFQM mükemmellik modeli günümüzde örgütlerin üstün performans hedeflerine erişmesini sağlayacak en iyi stratejik araçlarından biri olarak kabul edilebilir. EFQM mükemmellik modeli aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir bir yenilik anlayışı ile uzun vadede müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum gibi tüm paydaşlarının giderek artan ve çeşitlenen beklentilerine cevap verebilmesinde önemli bir yol gösterici rol oynamaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, EFQM mükemmellik modelini benimseyerek uygulayan örgütlerde, modelin bağımsız değişkeni olan girdi kriterlerinin (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) bağımlı değişkenleri olan kurumsal ve yenileşim performanslarına olan olası etkisini test edebilmektir. Aynı zamanda örgütlerde bilinçli stratejik çabalarla oluşturulan kalite odaklı kurum kültürününün EFQM modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa olan etkisinde düzenleyici bir role sahip olabileceği öngörülmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde farklı pozisyonel düzeylerde görev yapmakta olan 402 özel sektör yöneticisi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Kurum kültürü değişkeninin ise bu etkide düzenleyici rolününün varlığı kabul edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa etkisi ile kurum kültürününün bu etkide düzenleyici rolünü inceleyen bütünlük bir modele rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın bilimsel literatüre ve yönetsel gelişmelere anlamlı katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *EFQM Modeli, Kurumsal Performans, Yenileşim Performansı, Kurum Kültürü.*

**JEL Kodları:** *L25, M14, O31.*

**Başvuru:** *10.09.2022*

**Kabul:** *15.01.2023*

\* Bu çalışma, Burak TEKME<sup>1</sup>’in Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN’ın danışmanlığında tamamlanan “EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürününün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden faydalanılarak türetilmiştir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Haliç Üniversitesi, İşletme Bölümü, E-posta: buraktekmen@yahoo.com.tr, İstanbul/Türkiye, ORCID No: 0000-0003-2935-0074

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: ozlematan@halic.edu.tr, İstanbul/Türkiye, ORCID No: 0000-0002-9667-4573

**A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL  
ENABLERS ON INNOVATION PERFORMANCE AND CORPORATE  
PERFORMANCE WITH MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL  
CULTURE<sup>3</sup>**

**Abstract**

*Today, the EFQM excellence model can accepted as one of the best strategic tools for organizations to reach the high-performance goals. The EFQM excellence model also plays an important role in helping organizations respond to the ever-increasing and diversifying expectations of all stakeholders such as customers, employees, suppliers and society in the long run, with a sustainable innovation approach. The main purpose of this study is testing the probable impact of the enablers (leadership, employees, strategy, collaborations and resources, processes, products and services) which are the independent variables of the model on the organizational and innovation performances which are the dependent variables, in organizations that adopt and implement the EFQM excellence model. At the same time, it is foreseen that quality-oriented organizational culture created with conscious strategic efforts in organizations can have a moderator role in EFQM excellence model enablers on the innovation performance and organizational performance. Within the scope of the study, survey was conducted with 402 private sector managers working at different positional levels in medium and large-scale enterprises operating in the private sector in Turkey. According to the findings, it has been determined that the EFQM excellence model enablers have a positive effect on innovation performance and corporate performance. The organizational culture variable has been accepted to have a moderator role in this effect. When the literature is examined, no integrated model has been found that research the effect of the EFQM excellence model enablers on innovation performance and corporate performance, as well as the role of organizational culture in this effect. In this respect, it can be thought that the research can make a significant contribution to the scientific literature and managerial developments.*

**Keywords:** *EFQM Model, Corporate Performance, Innovation Performance, Organizational Culture.*

**JEL Codes:** *L25, M14, O31.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article



## 1. GİRİŞ

Her örgütün, artan pazar zorluklarıyla karşı karşıya olduğunu bilmesi ve bu zorluklara nasıl yanıt verebileceğini değerlendirmesi gereklidir. Örgütlerin performanslarını arttırmasının ve kıyasıya rekabette öne geçmesinin yol gösterici en iyi araçlarından biri stratejik kalite yönetim modellerini benimsemeleri ve uygulamaya geçirmeleridir. Bu anlamda stratejik kalite yönetim modelleri, hem örgütlerin kendilerini geliştirmesi için etkili bir araç niteliği taşımakta, hem de mükemmelliğe giden yolda örgütlerin faaliyetlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve gelecekte uygulanacak stratejilerin belirlenmesi için bir özdeğerlendirme metodolojisi sunmaktadır. Örgütler özdeğerlendirme yapmakla dış çevredeki fırsatları yakalamayı, kaynaklarının doğru kullanımını ve üretken iş uygulamaları geliştirebilmeyi kolaylaştırmış olacaktırlar. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen bir stratejik kalite yönetim modeli olan EFQM mükemmellik modeli, örgütlerde yenileşimi teşvik eden ve performans ölçütlerini belirleyen, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı teminat altına alan toplam kalite odaklı bir yönetim yaklaşımıdır (Edgeman ve Jonker, 2000: 30). EFQM mükemmellik modelini basit bir kontrol listesi veya kural koyucu bir mekanizma olarak düşünmek doğru değildir. Bu model örgütlere ilerlemek ve gelişmek adına ortak bir dil sunmaktadır. Calvo-Mora vd.'ne (2015) göre, modelin önerdiği kriterler, belirli bir örgütün stratejik kalite yönetiminde mükemmelliğe ulaşması için izlediği ilerleme derecesinin kritik göstergelerini temsil etmektedir. Bu modelin örgütlerde uygulanması neticesinde hedeflerin verimliliği, süreçlerin iyileştirilmesi ve diğer örgütlerle karşılaştırma avantajı elde edilmesi sağlanmış olacaktır.

Dinamik ve rekabetçi iş piyasasında önde kalmak ve mükemmellik yolunda devam etmek isteyen örgütler performanslarını arttırırken aynı zamanda sürdürülebilir bir yenilik anlayışı ile paydaşlarına değer yaratacak çözümler sunmalıdır. Bilgi çağında örgütler yenileşim kavramının, yeni ürünler, hizmetler veya çözümler geliştirilmesinden daha fazla anlam içerdiğini kabul etmelidir. Bu durum, örgüt içerisinde sürekli bir yeni fikir akışı yaratmayı, yeni trendler veya değişen pazar koşullarına hızla yanıt verebilmeyi sağlayacaktır (EFQM, 2012: 6). EFQM mükemmellik modeli, örgütlerin yenileşimle ilgili faaliyetlerini yerine getirirken, toplam kalite yönetimi ilkelerini ve tekniklerini uygulayarak müşteri ihtiyaçlarına göre kendini geliştirmesine, yeni fırsatların ortaya çıkmasına, değer yaratmayan faaliyetlerin en aza indirgenmesine ve bilgi paylaşımına destek olacaktır. EFQM mükemmellik modeli, bugünün eylemini vizyonuyla birleştirmeyi mümkün kılan uzun ve kısa vadeli kalite stratejilerinin geliştirilmesini sağlayarak kurumsal performansı ve yenileşim performansını arttırıcı bir rol oynamaktadır.

Örgütlerde mükemmellik yoluyla geliştirilen kurumsal ve yenileşim performanslarının kalite odaklı bir kurum kültürü ile desteklenmesi sonucunda uzun vadeli başarılı sonuçların elde edilmesi kolaylaşacaktır. Çünkü bir örgütte bilinçli bir şekilde inşa edilen kalite odaklı bir kurum kültürünün, üretkenliği arttırmak ve mükemmelliğe doğru ilerlemek için en gerekli mekanizmalardan biri olduğu ifade edilebilir. Kalite odaklı kurum kültürü aynı zamanda, örgütlerde iletişimin

artırılmasına, değişen çevre ile uyum sağlanmasına, kurumsal misyon ve vizyon anlayışının geliştirilmesine ve değişim çabalarına karşı direncin azalmasına olanak sağlayabilecektir.

Bu araştırmanın başladığı yıl itibarıyla geçerli olan EFQM 2013 versiyonu ve bu versiyonda yer alan modelin girdi kriterleri ele alınmıştır. Modelin ele alınan 2013 versiyonunda kurum kültürü değişkeni standart girdi kriterleri arasında yer almamaktadır. Oysa, EFQM modelinin geliştirilen en son 2020 versiyonunda kurum kültürü değişkeni önemli bir yenilik olarak sunularak modele dahil edilmiştir. Böylece araştırmanın bütünleşik modeli bir yandan EFQM 2013 modelinin eksikliğini öngörerek tamamlarken, öte yandan yeni modele dahil edilen kurum kültürü değişkeninin artan önemini ve gerekliliğini de vurgulamaktadır. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulguların yeni modeli test edecek araştırmacılara ve farklı sektörlerde yeni modeli benimseyecek ve uygulayacak örgütlerde görev yapan yöneticilere teori ve uygulama yönünden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Dünyadaki Ulusal Kalite Modelleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin özünü örgütsel anlamda performansın sürekli olarak iyileştirilmesi oluşturur. Bir örgütte performansın sürekli iyileştirilmesi için o örgütte yapılan işler ve süreçler konusunda mutlak bilgi sahibi olunması, düzenli performans ölçümü yapılması ve bu ölçümler vasıtasıyla var olan ve ulaşılmak istenen başarılar hakkında geri bildirim alınması gerekir (Kanji, 1994: 106). TKY, örgütlerin istedikleri hedeflere ulaşmak için kullanmaları gereken etkili bir araçtır ve tedarikçiler ile müşterileri kapsayacak şekilde geriye ve ileriye doğru uzanan, tüm örgütsel birimleri ve çalışanları kapsayan bir sistem yaklaşımını ifade eder (Ali ve Shastri, 2010: 9-10). Kanji ve Yui (1997), TKY'ni, “*sürekli iyileştirme yoluyla paydaş memnuniyetini ilke edinmiş bir örgütün kültürü*” olarak tanımlamışlardır. TKY'nin özünde müşteri ve paydaşların memnuniyeti vardır ve yapılan çalışmalarda bu memnuniyet unsuru egemendir. Pham'a göre (2020) TKY temelde üç basit eşitliği içerir: Toplam, herkesin katılımı; kalite, paydaş gereksinimlerinin doğru bir şekilde karşılanması ve yönetim de toplam kalite için koşulların sağlanması anlamına gelir.

Günümüzde TKY uygulamalarının yaygınlaştırılması için geliştirilmiş pek çok kalite ödülü bulunmaktadır. Bu kalite ödüllerinin temelini TKY anlayışını benimsemiş modeller oluşturur ve diğer TKY modelleri gibi belirli sınırlama ve kriterlere sahiptir (Ghobadian and Woo, 1996: 11). Bu ödüllere başvuranların değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan kapsamlı kriterler, örgütlere performanslarını değerlendirebilecekleri ve izleyebilecekleri tutarlı bir standartlar seti sağlar (Bohoris, 1995: 31). Dünyada, “*Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)*” ile birlikte geçerliliği ve başarısı kanıtlanmış diğer kalite ödülleri incelendiğinde, “*Deming Ödülü*” ve “*Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülü*” olmak üzere üç temel ödülün göze çarptığı görülmektedir. Bu ödüller örgütlerin rekabet gücünün ortaya konması açısından büyük önem taşırlar (Tan, 2002: 165). Her üç ödül de, piyasanın gerektirdikleri ile uyumlu, müşteri ve paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde tutan aynı zamanda da örgüte

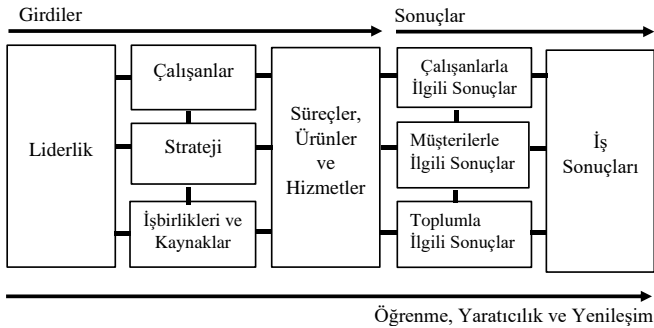
ait tüm süreçleri düzenleyerek sürdürülebilir değer yaratacak bir dizi yöntem ve araç sunar (Corredor ve Goni, 2010: 530).

### 1.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Mükemmellik Ödülü Süreci

EFQM mükemmellik modeli, örgütlerin tamamında TKY yaklaşımının uygulanmasını gerektiren bir felsefeye dayanmaktadır. Öz değerlendirme ve puanlama süreçleri ile girdi ve sonuç kriterlerinin tüm seviyelerde ve tüm faaliyetlerde uygulanmasının önemini vurgulamaktadır (Dale, 2003: 299). EFQM mükemmellik modeli, yalnızca tanımlanan hedeflere ulaşmak için değil, aynı zamanda, iyi yönetim yaklaşımlarının uygulanmasıyla sürekli iyileştirme yoluyla uzun vadeli başarılar için de kullanılır (Araújo ve Sampaio, 2014: 431). EFQM mükemmellik modeli; sahip olduğu bütünsel bakış açısı ile örgüt içinde uygulanan bu yönetsel tekniklerin bir bütün şeklinde ve birbirlerini tamamlayıcı olarak nasıl uygulanabileceği konusunda örgütlere destek olur ([www.kalder.org](http://www.kalder.org)). Modelin mantığı, mükemmel sonuçların elde edilmesinin doğrudan liderlik kapasitesi, strateji, çalışanlar, ortaklar, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Jahanshahi vd. (2012), EFQM mükemmellik modelinin örgütler için uzun vadeli başarının güvencesini sağlayan bir yaklaşım olduğunu ve örgütün kendi kendini değerlendirmesi yoluyla, fırsatlar, yeni kaynaklar ve üretken iş uygulamaları yaratabileceğini bildirmiştir.

EFQM mükemmellik modeli, basit bir kontrol listesinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütlerin hangi sektörde olduğu ve hangi işi yaptıklarından bağımsız olarak kendilerine has değerlendirme kriterleri sunmaktadır. Bu kriterler örgütlerin hem dışarda hem de içerde gerçekleştirmiş oldukları eylemleri daha net ifade eden ortak bir dil sunmaktadır (Altamony, 2017: 903). Toplamda 9 kritere sahip EFQM mükemmellik modelinin beşini “girdi” kriterleri, dördünü ise “sonuç” kriterleri oluşturur. Girdi kriterleri bir örgütün faaliyetlerini ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini açıklarken, sonuç kriterleri ise elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Girdiler ve sonuçlar birbirine bağlıdır. Sonuçlar girdilerin bir ürünüdür ve girdiler de sonuçlardan ortaya çıkan geribildirimler ile beslenerek daha iyi hale gelmektedir. Her kriter modelde detaylı şekilde anlatılmış olup, kriterlerin daha net anlaşılması için birtakım alt kriterle desteklenmiştir (Kalder, 2013: 11).

### Şekil 1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri



EFQM mükemmellik ödülü' nün amacı özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen rol model olabilecek örgütlerin belirlenmesidir. Bu örgütler, belirlemiş oldukları stratejilerini eyleme dönüştürme ve performanslarını sürekli iyileştirme konusunda en başarılı geçmişe sahip mükemmel örgütler olarak kabul edilmektedirler. EFQM mükemmellik ödülü programı, en ağır ve kapsamlı değerlendirme süreçlerinden birine sahiptir. Örgütleri değerlendirmek için, deneyimli, özel olarak eğitilmiş yöneticilerden oluşan 5 ila 7 kişilik bir ekip, sahada yaptıkları çalışmalarla modeli uygulayan örgütlerin yönetim sistemini gözden geçirirler ve model kapsamında yapılan çalışmaların ne kadar etkili olduğunu analiz ederler (EFQM, 2016: 2). Yapılan değerlendirmeler neticesinde saha ekipleri tarafından oluşturulan geribildirim raporu ilgili jüri tarafından detaylı bir biçimde incelenir ve gerekli şartları sağlayan örgütlere yıllık olarak düzenlenen kalite kongresi sonucunda ödülleri teslim edilmektedir (Kalder, 2018: 23).

## 1.2. Yenileşim Performansı ve Ölçümü

Yenileşim kavramı en geniş anlamıyla, “*bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi*” olarak ifade edilebilir (Elçi, 2006: 2). OECD ve Eurostat (2005), yenileşimi, örgütlerde yeni olan veya önemli ölçüde iyileştirilmiş herhangi bir ürünün, hizmetin, sürecin, pazarlama tekniğinin veya yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Stevenson ve Kaafarani' ye göre (2012: 40) yenileşim, doğası gereği, halihazırda mümkün olan bir şeyi iyileştirmek ya da geliştirmek amacını güder. Yenileşim kelimesi genel olarak yenilik ile bağdaştırılmaya çalışılsa da yapılan her yenilik yenileşim adı altında ifade edilemez. Yeniliklerin yenileşim olarak adlandırılması için ekonomik ve sosyal anlamda bir katma değer yaratması gerekmektedir. Ayrıca bir yeniliğin örgütlerde fark yaratabilmesi için, her seferinde aynı şekilde işleyebilmesi ve belli bir sisteme kavuşmuş olması gerekir (Altun, 2008: 135). Yenilik müşteri ihtiyaçlarını var olandan daha üst seviyede karşıladığı ya da müşterilere daha yeni özellikler sunduğu anlamda yenileşim özelliği taşır (Uzkurt, 2010: 37).

Yenileşim performansı ise, “*örgütlerde yenileşim girdilerini çıktılara dönüştürme yeteneği ve dolayısıyla yenileşim kapasitesini ve çabasını pazar uygulamasına dönüştürme yeteneği*” olarak ifade edilir (Zizlavsky, 2016: 818). Karabulut'a göre (2016: 185) hem yenileşimin ortaya çıkarılması hem de uygulanması ayrı birer başarı göstergesidir. Yenileşimin ortaya çıkarılması ve uygulanması birlikte ele alındığında yenilik anlamında bir sinerji yaratabilir. Diğer bir deyişle, yenileşim performansı, yeniliğin amaç ve hedeflerine uyacak stratejiler geliştirme ve yenilik ile ilgili yapılan her türlü uygulama ve çalışmanın bu amaç ve hedefler için geliştirilmiş stratejileri destekleme derecesi olarak ifade edilebilir. Stahl ve Steger'e göre (1977) yenileşim performansının ölçülebilmesi için somut çıktılara ihtiyaç vardır ve bu çıktılar ölçülebilir olacak şekilde tanımlanmalıdır. Faaliyete geçirilmeyen çabalar (ör. fikir ve düşünceler) çıktı listesine dahil edilmemelidir. Yenileşime ait çıktılar şu şekilde tanımlanabilir: (a) yeni veya geliştirilmiş süreçler, ürünler veya teknikler; (b) patentler ve patent başvuruları; (c) yayınlanmış teknik makale ve kitaplar; (d) yayınlanmamış teknik raporlar, el yazmaları ve sözlü sunumlar ve (e) teklif talepleri (sözleşmeye

dayalı çaba için). Prajogo ve Ahmed ise (2006), örgütlerde yenileşim performansının ölçülmesini dört temel kritere bağlar. Bu kriterler, yenileşimlerin sayısı, yenileşim hızı, yenileşimin seviyesi (teknolojik yönün yenilik ya da yeniliği) ve pazarda ilk olma durumudur.

### 1.3. Kurum Kültürü

Kültür kelimesinin, genellikle insan aktivitesine atıfta bulunarak, yaşamak, yetiştirmek veya onurlandırmak anlamına gelen Latince “*colere*” kökünden geldiği kabul edilmektedir. Merriam-Webster online dictionary kültür’ü, “*bir kurumu veya kuruluşu nitelendiren, paylaşılan tutumlar, değerler, hedefler ve uygulamalar bütünü*” olarak tanımlamaktadır ([www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)). Antropologlar ise kültürü, deneyimleri sınıflandıran, bunları eserler ve davranışlarla sembolik olarak kodlayan ve iletişim kuran evrensel insani yetenek olarak tanımlamışlardır (Kimball, 2005: 3). Schein’a göre (2004) kültür, bir topluluğun geçmiş deneyimlerinin bir uzantısı olarak karşısına gelen durumlarla yüzleşme ve bu durumlardan ders çıkarma çabalarıdır. Dolayısıyla kültür ile bir topluluğun yaptığı işlere anlam yüklenmesi o topluluğun geçmişinde aldığı kararların bir sonucudur.

Kurum kültürü ise, “*bir örgütün iş yapış biçimini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütününden meydana gelir*” (Tourish ve Pinnington, 2002: 148). Her örgütün onu benzersiz kılan ve kendine has olan değer kalıpları, rutinleri, sembolleri ve kullanılan ortak dili gibi başarı kalıpları vardır. Bu kalıplar o örgütün kurum kültürünü ifade eder (Cameron ve Quinn, 2006: 17). Kurum kültürü, bir örgüt içinde tam olarak seslendirilmese de işlerin yapılış biçimini düzenleyici bir unsur görevi görür. Örgüt içinde kabul gören veya reddedilen işleri tanımlayarak örgüt üyelerinin davranışlarını ve tutumlarını buna uygun olarak yeniden şekillendirecek sosyal bir ortam oluşturur (Groysbrg ve Diğ, 2018: 4). Van den Berg ve Wilderom (2004: 571) kurum kültürünü, “*kurumsal birimlerin içindeki, kurumsal çalışma yöntemlerine ait algıların diğer kurumsal birimlerden farklılık gösterebilmesidir*” şeklinde tanımlamıştır. Simpson ve Cacioppe (2001) ise kurum kültürünün, örgütün üyelerine kimlik duygusu sağlama, büyük bir topluluğa bağlı olma duygusu, diğer örgüt ve topluluklar arasında fark yaratma gibi bir dizi işleve hizmet eden ve örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı olduğunu bildirmiştir.

### 1.4. Kurumsal Performans ve Ölçümü

Kurumsal performans, “*bir örgütün hedeflerinin belirlendiği ilk aşamadan bu hedeflere ulaşması için gerekli görevlerin tasarlanması ve uygulanmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu tüm örgütsel işlev ve faaliyetlerle ilişkilidir*” (Thorpe ve Holloway, 2008: 25). Antony ve Bhattacharyya’ya göre (2010) kurumsal performans, örgütlerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve müşteriler ile diğer paydaşlara sağladığı değer ölçüsünü ifade eder. Porter (1996), üstün performans gösteren örgütleri rakiplerinden ayıran şeyin taklit edilmesi zor faaliyetler, ürün veya hizmetlerde yaratılan avantaj ve bu avantajı sürdürme yeteneği olduğunu savunmuş ve kurumsal anlamda performansı, “*benzer faaliyetleri rakiplerinin gerçekleştirdiğinden daha iyi yapmak*” şeklinde tanımlamıştır.

Vitale vd.'ne göre (1994) kurumsal performansın ölçümü, örgütlerin kritik girdi, çıktı ve süreç değişkenlerini bir araya getiren ve vurgulayan bir yönetim aracıdır. Her şeyi ölçmeye çalışmaz, sadece yönetsel anlamda karar vermek için önemli olan unsurları ölçer. Dolayısıyla, performans ölçümlerinin çıktısı, kararları şekillendirerek ve faaliyetleri yönlendirerek bir örgütün geleceğini etkiler. Performans ölçüm sistemlerinin doğru şekilde tasarlanıp uygulanması ortak hedeflere ulaşmak ve yapılan çabaların karşılığının alınması adına örgüt üyelerini tek bir noktaya odaklarken, çalışanların bireysel ve ekip olarak performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve bunların ödüllendirilmesi uzun vadede sürdürülebilir performans başarısının temel taşlarını oluşturur (Kanji ve Sa, 2003: 274). Cook vd.'ne göre (1995) performans ölçümü ilerlemenin dilidir ve bir örgütün nerede olduğu ve daha da önemlisi nereye gittiği hakkında bilgi sağlar. Bu nedenle, performans ölçümü, bir örgütün belirlenen hedeflere doğru istikrarlı bir şekilde ilerlemesine rehberlik edebilir ve eksiklikleri veya durgunlukları belirleyebilir. Aynı zamanda bir örgütün faaliyetlerinin ve başarılarının net bir resmini sunarak yönetim ve karar alma kalitesini iyileştirir.

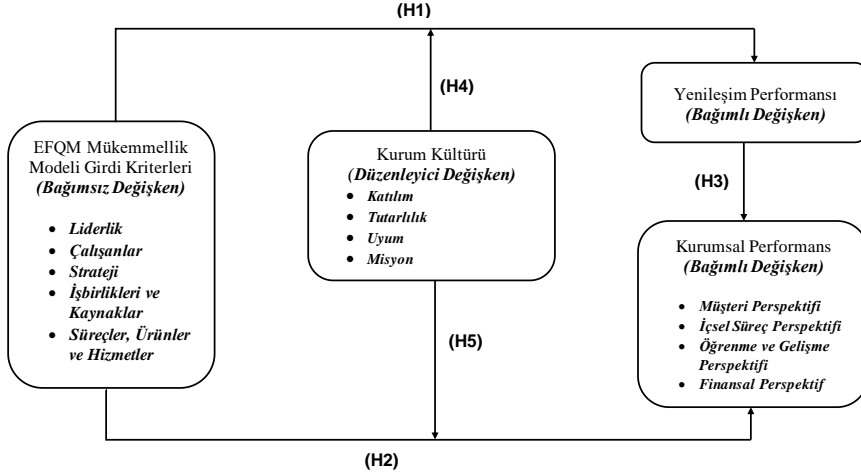
## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Modeli**

Bu araştırmanın temel amacı, EFQM mükemmellik modelinde yer alan girdi kriterlerinin bir bütün olarak örgütleri amaç ve hedefleri doğrultusunda daha ileri taşıyabilmek adına yenileşim performansları ve kurumsal performansları üzerindeki etkisinin ortaya konması ve kurum kültürünün bu ilişkide düzenleyici rolünün tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan anket çalışması ile farklı pozisyonlarda çalışan yöneticilere toplam 1500 adet anket gönderilmiş ve cevaplandırılan anketlerden 402 adedi geçerli olarak kabul edilmiştir.

Anketin uygulanabilmesi için Haliç Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan izin belgesi alınmış olup belge numarası 132'dir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini yenileşim performansı ve kurumsal performans oluştururken; bağımsız değişkenini EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) oluşturmaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni ise kurum kültürüdür. Araştırmanın teorik modeline Şekil.2'de yer verilmiştir:

## Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin birbirleriyle olan muhtemel ilişkileri ile düzenleyici değişkenin etkisinin test edilmesi için 5 adet hipotez oluşturmuş olup, hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

**H1:** EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H2:** EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H3:** Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H4:** EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.

**H5:** EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile araştırmanın evreninin tamamına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı, araştırma evrenini temsil etme yeteneği olan örneklem alınmıştır. Araştırma örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 49-50) tarafından hazırlanmış örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmış ve %95 güvenilirlikte sonuçlara ulaşabilmek için asgari 384 örnekleme ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında elde edilen, ölçülemeyen büyüklükteki evreni temsil eden 402 adet geçerli anket sayısının yeterli olacağı düşünülmüştür.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan veriler anket yöntemi vasıtasıyla toplanmış olup, anket formunda katılımcıların ifadelerine katılım düzeyleri 5’li Likert tipi ölçek ile belirlenmiştir. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgileri elde etmek amacıyla anketi dolduran katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektördeki ve işletmedeki tecrübe süresi ile çalıştıkları işletmenin yaşını, ortalama çalışan sayısını, faaliyet gösterdiği sektör alanı vb. öğrenmeye yönelik sorular sorulmuş olup; diğer bölümlerde katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin algılarını ölçmeye çalışan “EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği”, “yenileşim performansı ölçeği”, “kurumsal performans ölçeği” ve “kurum kültürü ölçeği” olmak üzere 4 adet ölçeğe ilişkin sorular kullanılmıştır. Anket toplamda 73 adet sorudan oluşmakta olup, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin kısa tanımlarına aşağıda yer verilmiştir:

#### 2.3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği için, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından işletmeleri, değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme konusunda destekleyen ve dünya çapında bir yönetim çerçevesi sunan modelinin 2013 versiyonu kullanılmıştır. Modelin orijinal versiyonu KALDER tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Model, girdi ve sonuç kriterlerini içermekte olup, ölçek için modelin, "Liderlik", "Strateji", "Çalışanlar", "İş birlikleri ve Kaynaklar" ve "Süreçler, Ürünler ve Hizmetler" olmak üzere 5 boyuttan ve 24 maddeden oluşan “girdi kriterleri” 5’li Likert tutum ölçeği ile ölçülmüştür.

#### 2.3.2. Yenileşim Performansı Ölçeği

Yenileşim performansının ölçülmesi için Alpkan vd. (2005) tarafından Türkçeye çevrilen ve yeniden derlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, işletmelerin yenilikçilik eğilimlerinin ölçülmesine uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşmaktadır. Ölçek tek boyutta altı sorudan oluşmakta olup, ölçekte yer alan sorular Antoncic ve Hisrich (2001) ve Calantone vd.’nin (2002) çalışmalarından alınmıştır.

#### 2.3.3. Kurum Kültürü Ölçeği

Araştırma anketinde kurumsal kültürü ölçmek amacıyla, kurum kültürü literatüründe önemli çalışmaları olan Denison ve Mishra (1995) tarafından hazırlanan geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 36 maddelik kurum kültürü ölçeğinin kullanılması planlanmıştır. Ancak soru sayısının fazla olması ve anketin uzunluğunun artarak cevaplanma olasılığının düşmesi nedeniyle aynı ölçeğin kısaltılmış şeklinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu sebepten, Denison ve Mishra’ nın (1995), Dasgupta ve Gupta (2019) tarafından kısaltılan 8 maddelik kurum kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Denison ve Mishra (1995) tarafından hazırlanan orijinal ölçekteki gibi 4 boyuttan (katılım, tutarlılık, uyum, misyon) oluşmaktadır.



#### 2.3.4. Kurumsal Performans Ölçeği

Araştırmada kullanılan kurumsal performans ölçeği, Kaplan ve Norton'un (1996) yapmış olduğu orijinal çalışmada yer alan Dengelenmiş Başarı Karnesi (Balanced Score Card) baz alınarak Blackmon (2008) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek, Dengelenmiş Başarı Karnesi çerçevesinde oluşturulan her bir perspektiften işletmelerin genel kurumsal performanslarını ölçmek için tasarlanmıştır. Buna göre ölçek bu perspektifleri belirten, "Müşteri Perspektifi", "İçsel Süreçler Perspektifi", "Çalışan Öğrenme ve Gelişme Perspektifi" ve "Finansal Perspektif" olmak üzere 4 boyuttan ve toplamda 35 maddeden oluşmaktadır.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın verilerini analiz etmek için, SPSS 23 ve AMOS 23 istatistik paket programlarından faydalanılmıştır. SPSS programı yardımıyla önce verilerin tanımlayıcı analizleri ve demografik sorulara ilişkin frekans dağılımları analizleri tamamlanmış, daha sonra ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. SPSS' te yapılan güvenilirlik analizinden sonra, ölçekler için açımlayıcı faktör analizi ve AMOS programı yoluyla yine ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Son olarak araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesi için SPSS' te korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca araştırma modeline ilişkin değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığı varyans analizi ile test edilmiştir.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma anketinin gönderildiği işletmelerden katılanların %18'i bayan, %82'si erkektir. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında, %4,73'ünün 1955-1959 yılları arası doğumlu, %8,96'sının 1960-1964 yılları arası doğumlu, %13,43'ünün 1965-1969 yılları arası doğumlu, %18,66'sının 1970-1974 yılları arası doğumlu, %19,40'ının 1975-1979 yılları arası doğumlu, %14,93'ünün 1980-1984 yılları arası doğumlu, %16,17'sinin 1985-1989 yılları arası doğumlu ve %3,73'ünün 1990-1994 yılları arası doğumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımında eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %75,12'si lisans mezunu iken, %24,88'i kariyerini bir ileri boyuta taşıyarak eğitimine devam etmiş ve lisansüstü eğitim yapmıştır. İşletmedeki konularına bakıldığında katılımcıların, %62,75 ile çoğunluğunu orta düzey yöneticiler oluştururken, %21,25'i üst düzey yönetici ve %16'sı ise alt düzey yönetici statüsündedir. Katılımcılar, buldukları bu pozisyonlarda ortalama 6 yıl görev aldıkları görülürken; halihazırda çalışmış oldukları işletmelerinde ise ortalama 9 yıl görev aldıkları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların toplam iş hayatı tecrübeleri ise ortalama 19 yıldır. Katılımcıların çalışmış oldukları şirketlerin %70'inden fazlası 11 yıl ve üstünde faaliyet gösterirken, işletmelerin yaklaşık %55'i 250 ve üstü çalışanı bünyesinde barındıran büyük ölçekli işletmeler, %45'i ise 50 ila 249 çalışanı bünyesinde barındıran orta ölçekli işletmelerdir.

### 3.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan 4 adet ölçeğe ilişkin iç tutarlılık ölçümü “Cronbach Alfa ( $\alpha$ )” güvenilirlik katsayısı ile incelenmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Tutar ve Erdem’e (2020: 484) göre Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının kabul edilebilir değerleri değişmekle birlikte şu aralıklarda olması beklenir: 0.81 ile 1.00 arası ölçek “yüksek güvenilirliğe sahip”, 0.61 ile 0.80 arası ölçek “orta düzey güvenilirliğe sahip”, 0.41 ile 0.60 arası ölçek “düşük güvenilirliğe sahip”, 0.00 ile 0.40 arası ölçek ise “güvenilir olmayan” ölçektir.

**Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları**

Ölçek Adı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)	Güvenilirlik Düzeyi
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	0,986	Yüksek Güvenilirlik
Yenileşim Performansı Ölçeği	0,945	Yüksek Güvenilirlik
Kurumsal Performans Ölçeği	0,952	Yüksek Güvenilirlik
Kurum Kültürü Ölçeği	0,661	Orta Düzey Güvenilirlik

Tablo 1.’deki güvenilirlik testi sonuçları kapsamında, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği, kurumsal performans ölçeği ve yenileşim performansı ölçeği ne ait Cronbach alfa katsayılarının 0.81’den büyük olduğu ve yüksek güvenilirlikte olduğu; kurum kültürü ölçeğinin ise 0.61’den büyük olduğu ve bu nedenle kabul edilebilir sınırlarda olduğu söylenebilir.

### 3.3. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan 4 ölçeğin faktör yüklerinin belirlenmesi için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen sonuçlara Tablo 2.’de yer verilmiştir:

**Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Açıklanan Varyans (%)	KMO Örneklem Yeterliliği	Bartlett Küresellik Testi	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	86,56	0,972	$\chi^2 (402) = 11437.936, p < .005$	Liderlik	4	.56 - .73
				Strateji	4	.58 - .72
				Çalışanlar	5	.60 - .69
				İşbirlikleri ve Kaynaklar	4	.54 - .67
				Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	4	.60 - .80
Yenileşim Performansı Ölçeği	78,84	0,920	$\chi^2 (402) = 2220.756, p < .005$	Yenileşim Performansı	6	.86 - .92
Kurumsal Performans Ölçeği	69,21	0,925	$\chi^2 (402) = 13390.252, p < .005$	Müşteri Perspektifi	6	.72 - .86
				İçsel Süreçler Perspektifi	13	.59 - .82
				Çalışan Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	7	.54 - .88
				Finansal Perspektif	5	.64 - .78
Kurum Kültürü Ölçeği	90,74	0,602	$\chi^2 (402) = 2466.375, p < .005$	Katılım	2	.86 - .88
				Tutarlılık	2	.95 - .96
				Uyum	2	.93 - .94
				Misyon	2	.94 - .96

Tablo 2.'deki sonuçlar incelendiğinde analize konu olan tüm ölçeklerin örneklem yeterlilik sayısını belirten KMO değerlerinin yüksek olduğu ve faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Aynı zamanda Bartlett küresellik testlerinin anlamlı olması ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi özdeğerlerinin (eigenvalues) 1'den yüksek olması ile faktörlerin oluşması sağlanmıştır.

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği için elde edilen beş faktörlü yapıya ait üç madde, faktör yüklerinin 0,5 altında olması dolayısıyla ölçekten çıkarılmış ve yine beş faktörlü toplam 21 maddelik yapı elde edilmiştir. Oluşturulan yeni yapıya ait faktörler toplam varyansın %86,56'sını açıklamıştır. Yenileşim performansı ölçeği için ise tek faktörlü 6 maddelik yapı elde edilmiş olup yapıya ait faktörlerin toplam varyansın %78,84'ünü açıkladığı görülmüştür. Kurumsal performans ölçeği için yapılan analizde önce altı faktörlü yapı elde edilmiş olup, daha sonra ölçekte yer alan iki maddenin öngörülenden yeni bir faktör oluşturduğu ve bir maddenin de faktör yükünün 0,5 altında olması dolayısıyla ölçekten çıkarılmasıyla toplam 31 maddelik dört faktörlü yeni yapı elde edilmiştir. Oluşturulan yeni yapıya ait faktörler toplam varyansın %69,21'ini açıklamıştır. Son olarak Kurum Kültürü Ölçeği için dört faktörlü ve 8 maddelik yapı elde edilmiş olup yapıya ait faktörler toplam varyansın %90,74'ünü açıklamıştır. Ölçekler ait detaylı faktör yüklerine Tablo 3., Tablo 4., Tablo 5 ve Tablo 6.'da yer verilmiştir.

**Tablo 3. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri				
		Liderlik	Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler
LD3	Kurumumuzda liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.	0,728				
LD2	Kurumumuzda liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.	0,667				
LD1	Kurumumuzda liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.	0,624				
LD4	Kurumumuzda liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.	0,560				
ST9	Kurumumuzda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.		0,720			
PE10	Kurumumuzda çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.		0,687			
ST8	Kurumumuzda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.		0,675			
ST7	Kurumumuzda strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.		0,576			
PE13	Kurumumuzda çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.			0,694		
PE14	Kurumumuzda çalışanlar takdir edilir, tanınır ve özétilir.			0,692		
PE12	Kurumumuzda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.			0,653		
PE11	Kurumumuzda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.			0,602		
PR15	Kurumumuzda işbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.			0,598		

**Tablo 3. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

PR17	Kurumumuzda binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.				0,669	
PR18	Kurumumuzda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.				0,661	
PR19	Kurumumuzda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.				0,563	
PR16	Kurumumuzda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.				0,541	
PPS22	Kurumumuzda ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.					0,798
PPS23	Kurumumuzda ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.					0,725
PPS24	Kurumumuzda müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.					0,716
PPS21	Kurumumuzda ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.					0,590

**Tablo 4. Yenileşim Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No.	Maddeler	Faktör Yüğü
İNO1	Kurumumuz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.	0,876
İNO2	Kurumumuz yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	0,924
İNO3	Kurumumuz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	0,905
İNO4	Kurumumuz yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapar.	0,869
İNO5	Kurumumuz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.	0,895
İNO6	Kurumumuz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	0,856

**Tablo 5. Kurumsal Performans Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri			
		Müşteri Perspektifi	İşsel Süreçler Perspektifi	Öğrenme ve Gelişim Perspektifi	Finansal Perspektif
CP7	Kurumumuzda müşterilerimizin sayısı artmaktadır.	0,864			
CP3	Kurumumuzda tedarikçilerimizin beklentilerini sürekli karşılıyoruz.	0,863			
CP6	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin türü artmaktadır.	0,822			
CP4	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin kalitesi artmaktadır.	0,820			
CP5	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin sayısı artmaktadır.	0,798			
CP8	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır.	0,721			
IP14	Kurumumuzda kalite kontrol süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,826		
IP18	Kurumumuzda hizmet Kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.		0,807		
IP17	Kurumumuzda ürün Kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.		0,801		
IP15	Kurumumuzda hizmet kalitesi süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,796		
IP13	Kurumumuzda etkin bir kalite yönetim sistemine sahibiz.		0,785		
IP20	Kurumumuzun yönetim politikası misyonumuza ulaşmayı kolaylaştırır.		0,761		
CP11	Kurumumuzun beklentilerini sürekli karşılıyoruz.		0,734		
CP9	Kurumumuzda müşterilerimizin ihtiyaçlarını öğrenmek için çalışmalar yapıyoruz.		0,732		
CP10	Kurumumuzda tedarikçilerimizin ne beklediğini öğrenmek için çalışmalar geçiyoruz.		0,723		
IP12	Kurumumuzda planlama süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,716		
IP16	Kurumumuzda geliştirilmiş politika ve prosedürlere sahibiz.		0,708		
IP19	Kurumumuzda misyonumuz stratejik planlamamıza temel teşkil etmektedir.		0,701		
CP2	Kurumumuzda sermayedarlarımızın beklentilerini sürekli karşılıyoruz.		0,585		

**Tablo 5. (devam) Kurumsal Performans Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

LGP26	Genellikle işimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.			0,880	
LGP21	İşim doğrudan örgütsel misyonumuzu gerçekleştirmeye yöneliktir.			0,857	
LGP25	İşimde kendimi her zaman başarılı hissederim.			0,751	
LGP27	İşimde performans hedeflerimi gerçekleştirmeye yönelik doğru karar alabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahibim.			0,718	
LGP28	Performans hedeflerimi açık ve net olarak belirlerim.			0,629	
LGP22	İşim tatmin edicidir.			0,549	
LGP29	Kurumumuz işimde başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum her türlü eğitimi almama olanak sağlar.			0,538	
FP33	Kurumumuzda ürün ve hizmetlerimizi geliştirmek için yeterli mali kaynağımız mevcuttur.				0,784
FP32	Kurumumuzun finansal kuruluşlardan kredi alabilme gücü yüksektir.				0,761
FP31	Kurumumuzda giderlerimizin seviyesini düşük tutabiliyoruz.				0,708
FP30	Kurumumuzda maliyetlerimizi etkili bir şekilde kontrol altına alabiliyoruz.				0,664
FP34	Kurumumuzda finansal kaynaklarımızın birimlerimize dağılımı en uygun şekilde yapılmaktadır.				0,639

**Tablo 6. Kurum Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri			
		Misyon	Tutarlılık	Uyum	Katılım
Mİ7	Kurumumuz uzun vadede temel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak amaçlara ve yön birliğine sahiptir.	0,958			
Mİ8	Kurumumuzu şekillendirecek ve ileriye taşıyacak ortak bir vizyon bulunmaktadır.	0,945			
CO3	Kurumumuzun faaliyet amaçları konusunda ortak bir bakış açısı benimsenmiştir.		0,962		
CO4	Kurumumuzda çalışma yöntemleri net ve öngörülebilirdir.		0,951		
AD6	Kurumumuz her konuda duyarlı ve değişime açıktır.			0,942	
AD5	Kurumumuz müşterilerin talep ve ihtiyaçları her zaman dikkate alınır ve yapılan çalışmalara yön verir.			0,935	
IN2	Kurumumuzda farklı bölümler arasında işbirliği ve dayanışma her zaman teşvik edilir.				0,876
IN1	Kurumumuzda çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda aktif rol oynarlar.				0,864

### 3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli Likert ölçeğinde, toplanan 402 adet verinin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisleri oluşturulmuştur. Ölçeklere ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 7.'de yer verilmiştir:

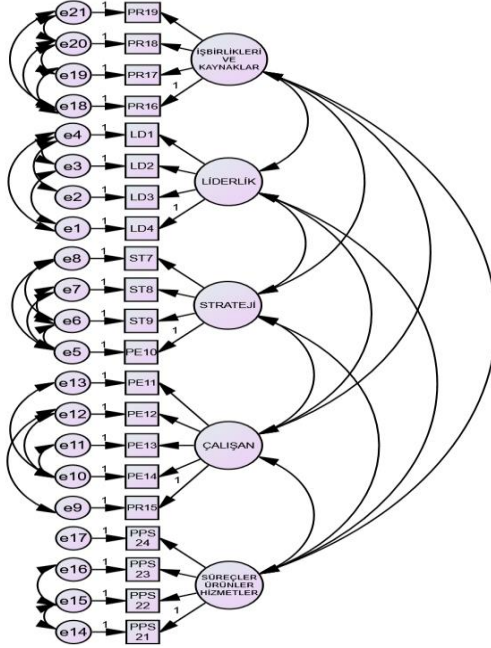
**Tablo 7. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Uygunluk Ölçütü	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Değer	EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	Yenileşim Performansı Ölçeği	Kurumsal Performans Ölçeği	Kurum Kültürü Ölçeği
p	p<0.5 (%95 güven aralığı için)		0,000	0,000	0,000	0,000
CMIN ( $\chi^2$ /df)	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	3,43	1,63	3,50	0,86
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,078	0,039	0,079	0,046
CFI	> 0,95	> 0,90	0,966	0,999	0,926	1,000
NFI	> 0,95	> 0,90	0,953	0,997	0,900	0,995
TLI	> 0,95	> 0,90	0,955	0,996	0,913	1,002
GFI	> 0,95	> 0,90	0,885	0,995	0,933	0,993

Tablo 7.'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, yenileşim performansı ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 1,63$ ; RMSEA= 0,039; CFI= 0,999; NFI= 0,997; TLI= 0,996; GFI= 0,995) ile kurum kültürü ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 0,86$ ; RMSEA= 0,046; CFI= 1,000; NFI= 0,995; TLI= 1,002; GFI= 0,993) en iyi uyum değerlerini ortaya koyduğu görülmüştür. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 3,43$ ; RMSEA= 0,078; CFI= 0,966; NFI= 0,953; TLI= 0,955; GFI= 0,885) ile kurumsal performans ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 3,50$ ; RMSEA= 0,079; CFI= 0,926; NFI= 0,900; TLI= 0,913; GFI= 0,933) ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç tüm ölçeklerin araştırmadan elde edilen veriler ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin hazırlanan yol şemaları Şekil 3., Şekil 4., Şekil 5. ve Şekil 6.'da gösterilmiştir.

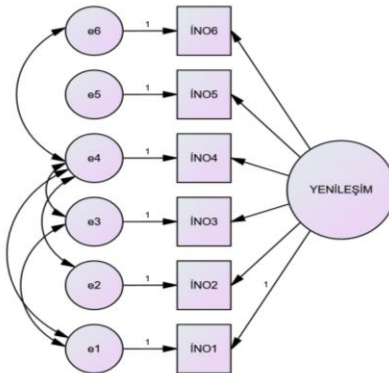


Şekil 3. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği DFA Yol Şeması



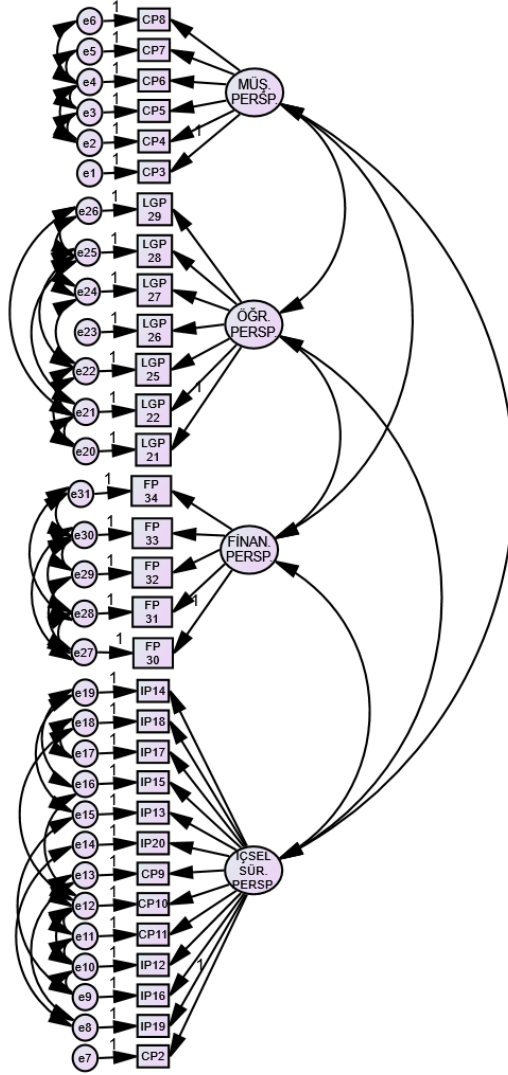
( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 3,43$ ; RMSEA = 0,078; CFI = 0,966; NFI = 0,953; TLI = 0,955; GFI = 0,885)

Şekil 4. Yenileşim Performansı Ölçeği DFA Yol Şeması



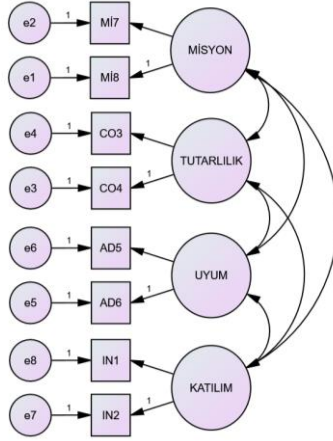
( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 1,626$ ; RMSEA = 0,039; CFI = 0,999; NFI = 0,997; TLI = 0,996; GFI = 0,995)

Şekil 5. Kurumsal Performans Ölçeği DFA Yol Şeması



( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 3,496$ ;  $RMSEA = 0,079$ ;  $CFI = 0,926$ ;  $NFI = 0,900$ ;  $TLI = 0,913$ ;  $GFI = 0,833$ )

## Şekil 6. Kurum Kültürü Ölçeği DFA Yol Şeması



( $p < 0,5$ ;  $\chi^2/df = 0,863$ ;  $RMSEA = 0,046$ ;  $CFI = 1,000$ ;  $NFI = 0,995$ ;  $TLI = 1,002$ ;  $GFI = 0,993$ )

## 3.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan 4 adet ölçeğin birbirleri arasında anlamlı bir ilişki var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçeklere ilişkin yapılan korelasyon analizleri neticesinde %99 güven aralığında Tablo 8.'de yer alan sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	3,96	.973	1			
2. Yenileşim Performansı Ölçeği	3,94	.924	.702**	1		
3. Kurum Kültürü Ölçeği	3,60	.438	.538**	.464**	1	
4. Kurumsal Performans Ölçeği	4,04	.611	.514**	.564**	.515**	1
** $p < 0,01$						

Pearson korelasyon katsayılarının olduğu Tablo 8.'de EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile kurumsal performans arasında %99 güven aralığında anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ( $r(402) = .514$ ,  $p < 0.01$ ), EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı arasında %99 güven aralığında anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ( $r(402) = .702$ ,  $p < 0.01$ ), EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile kurum kültürü arasında %99 güven aralığında

anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ( $r(402) = .538, p < 0.01$ ), kurum kültürü ile kurumsal performans arasında %99 güven aralığında anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ( $r(402) = .515, p < 0.01$ ), kurum kültürü ile yenileşim performansı arasında %99 güven aralığında anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ( $r(402) = .464, p < 0.01$ ) ve yenileşim performansı ile kurumsal performans arasında %99 güven aralığında anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ( $r(402) = 0.564, p < 0.01$ ) tespit edilmiştir.

### 3.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçeklerin birbirleri üzerindeki etkisini görmek için oluşturulan 3 adet hipotez basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiş olup, analiz sonuçları Tablo 9.'da belirtilmiştir:

**Tablo 9. Regresyon Analizi Sonuçları**

Hip. No	Hipotez adı	F	p (<0.05)	B (constant)	B (reg.)	R <sup>2</sup>	Basit Doğrusal Regresyon Denklemi	Sonuç
H1	EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	387,670	0,000	1,305	0,702	0,491	YP= 1.305+0.702*EFQM	Kabul
H2	EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	143,464	0,000	2,760	0,514	0,262	KP= 2.760+0.514*EFQM	Kabul
H3	Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	186,388	0,000	2,568	0,564	0,316	KP= 2.568+0.564*YP	Kabul

Tablo 9.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlidir  $F(1,402) = 387.670, p < 0.05$ ) ve değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “ $YP = 1.305 + 0.702 * EFQM$ ” şeklindedir. Analiz sonucunda düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.491 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %49,1'lik

varyansın EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri algısına bağı olduğunu göstermektedir. Ek olarak EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerindeki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 070 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1** hipotezi **kabul** edilmektedir. Yine EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F(1,402)= 143.464, p<0.05$ ) ve değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “ $KP= 2.760+0.514*EFQM$ ” şeklindedir. Analiz sonucunda düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.262 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %26,2’lik varyansın EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri algısına bağı olduğunu göstermektedir ve EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerindeki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 051 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2** hipotezi **kabul** edilmektedir. Son olarak yenileşim performansının kurumsal performansa etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(1,402)= 186.388, p<0.05$ ) ve değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “ $KP= 2.568+0.564*YP$ ” şeklindedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.316 olarak belirlenmiş olup, bu sonuç, kurumsal performanstaki %31,6’lık varyansın yenileşim performansı algısına bağı olduğunu göstermektedir. Ayrıca yenileşim performansındaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 056 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H3** hipotezi **kabul** edilmektedir.

### 3.7. Düzenleyici Değişken Analizine İlişkin Bulgular

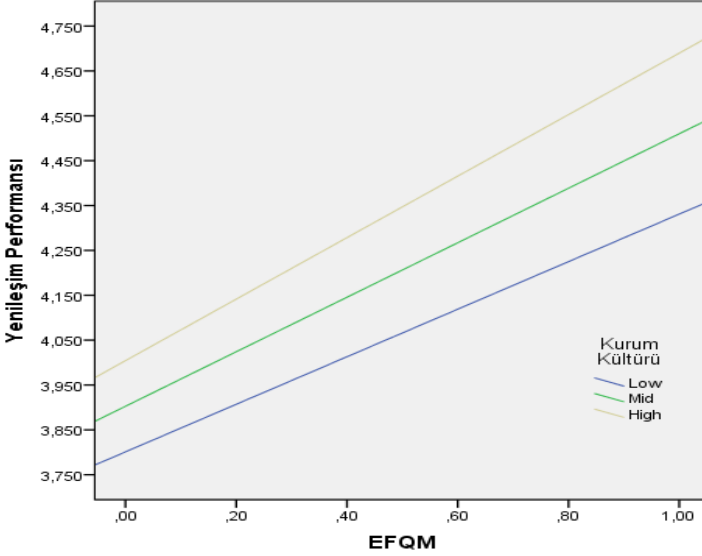
Araştırma modelinin düzenleyici değişkeni olan kurum kültürünün bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki düzenleyici etkisini görebilmek ve kurulan hipotezleri test etmek için SPSS programında hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun için öncelikle bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin veriler standardize edilmiştir. Daha sonra standardize edilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin verilerin çarpılmasıyla etkileşimsel terim oluşturulmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında standardize edilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin veriler regresyon analizine sokulmuş, ikinci adımda ise etkileşimsel terim regresyon analizine dahil edilmiştir. Düzenleyicilik etkisinin test edilmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlara Tablo 10. ve Tablo 11.’de yer verilmiştir.

**Tablo 10. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansına Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Değişkenler	1. Model			2. Model		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
<b>Bağımlı Değişken: Yenileşim Performansı</b>						
Zscore (EFQM)	.59**	0.4	15.190	.61**	0.4	15.443
Zscore (Kurum Kültürü)	.11**	0.4	2.895	.10**	0.4	2.623
Etkileşim Terimi (EFQM*KK)				.11**	0.3	2.389
R	.709			.714		
R <sup>2</sup>	.503			.510		
Düz. R <sup>2</sup>	.500			.506		
ΔR <sup>2</sup>				.007		
F Değeri	201.603			137.891		
**p<0.05						

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ( $F(2,401)= 201,603$ ,  $p<0,005$ ) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ( $F(3,401)= 137,891$ ,  $p<0,005$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca düzenleyici etki test edilirken Aiken ve West (1991), R<sup>2</sup>'de meydana gelen değişimlerin tek başına yeterli olamayacağını; aradaki etkileşimin detaylı bir biçimde belirlenebilmesi için düzenleyici değişkene ait düşük ve yüksek düzeydeki regresyon eğrilerinin çizilerek yapılacak eğim testi (slope test) ile incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Şekil 7.'de gösterilen eğim testi, kurum kültürü algısının güçlendikçe EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinin güçlendiğini, tam tersi şekilde kurum kültürü algısının zayıfladıkça EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinin zayıfladığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre **H4** hipotezi **kabul** edilmektedir.

### Şekil 7. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansına Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Grafiği



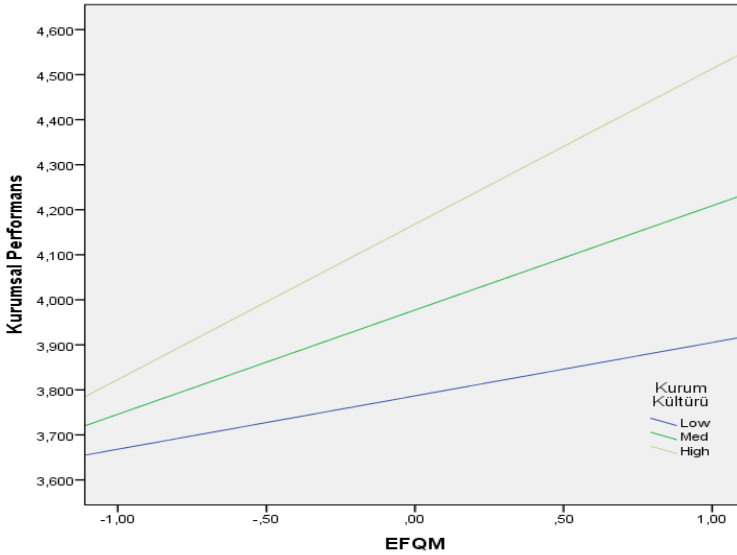
**Tablo 11. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Kurumsal Performansa Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Değişkenler	1. Model			2. Model		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
<b>Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans</b>						
Zscore (EFQM)	.20**	0.3	6.919	.23**	0.3	7.910
Zscore (Kurum Kültürü)	.21**	0.3	6.995	.19**	0.3	6.601
Etkileşim Terimi (EFQM*KK)				.11**	0.2	4.673
R	.587			.615		
R <sup>2</sup>	.344			.378		
Düz. R <sup>2</sup>	.341			.374		
ΔR <sup>2</sup>				.033		
F Değeri	104.797			80.792		
**p<0.05						

Benzer şekilde EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ( $F(2,401)= 104,797$ ,  $p<0,005$ ) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ( $F(3,401)= 80,792$ ,  $p<0,005$ )

istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Şekil 8.'de gösterilen Aiken ve West'in (1991) önerdiği eğim testi sonucu kurum kültürü algısının güçlendikçe EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinin güçlendiğini tam tersi şekilde kurum kültürü algısının zayıfladıkça EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinin zayıfladığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre **H5** hipotezi **kabul** edilmektedir.

### Şekil 8. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Kurumsal Performansa Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Grafiği



Tablo 12. Hipotez Durumları

Hipotez Adı	Sonuç
<b>H1:</b> EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<b>H2:</b> EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<b>H3:</b> Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<b>H4:</b> EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.	Kabul
<b>H5:</b> EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.	Kabul



### 3.9. Farklılık Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler ile demografik değişkenler arasında anlamlı biçimde bir farklılık olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş olup; yapılan varyans analizinde farklı olan grupların belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Yöneticilerin mevcut pozisyonlarında çalışma süreleri ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(3,398) = 5,056, p < 0,05$ ). Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre mevcut pozisyonunda 10-14 yıl arası çalışan yöneticiler ile mevcut pozisyonlarında 9 yıl ve daha aşağıda çalışan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(8,393) = 2,601, p < 0,05$ ). Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre toplam çalışma yaşamı süreleri 15-19 yıl arası olan yöneticiler ile toplam çalışma yaşamı süreleri 10-14 yıl arası olan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(8,393) = 10,247, p < 0,05$ ). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre toplam çalışma yaşamı süreleri 40 yıl ve üstü olan yöneticiler ile toplam çalışma yaşamı süreleri 40 yılın altında olan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(2,399) = 5,279, p < 0,05$ ). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 10 yıldan daha fazla olan işletmelerde çalışan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile kurumsal performansa ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(2,399) = 6,001, p < 0,05$ ). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 11-20 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kurumsal performansa ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile yenileşim performansına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(2,399) = 5,850$ ,  $p < 0,05$ ). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 10 yıldan daha fazla olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yenileşim performansına ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin yaşı ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(7,394) = 2,667$ ,  $p < 0,05$ ). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre 1960 – 1964 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Benzer şekilde 1975 – 1979 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilerin de EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

#### **4. TARTIŞMA**

Bu çalışma, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerindeki destekleyici etkilerinin test edilmesi ve bu ilişkide kurum kültürünün düzenleyici rolünün ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmada, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin var olduğu kabul edilmiştir. Araştırma bu etkinin örgütlerde değişim ve yenileşimin başlatılması için itici bir güç ve aynı zamanda yaratıcılığı ve yeni fikirleri tetikleyen bir unsur olarak algılanması gerektiğini ispat etmektedir. Bu sebeple EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinde önerilen ilkeleri benimseyerek potansiyel yenilik alanları belirleyen, sunduğu yenilikçi ürün ve hizmetlerle paydaşlarının beklentilerine cevap verebilen örgütlerin böylelikle yenileşim performanslarını arttırabileceğini ifade edebiliriz. Bu sonuç, literatürde yer alan ve benzer ilişkiyi test eden çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir. Örneğin, Para-Gonzalez vd. (2022), EFQM mükemmellik modelinin, bir örgütte radikal yenilikler geliştirmesinin yanı sıra sürekli iyileştirmeye dayalı küçük ve önemli değişimler meydana getirmesi ile de doğrudan ilişkili olduğunu savunmuştur. Aynı zamanda, öğrenme ve yaratıcılık gibi EFQM mükemmellik modeli ile özdeşleşen değerlerin çalışanlara örgüt içinde yenileşim faaliyetlerinin artırılması açısından işbirlikçi davranışlar sağlayacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde Kafetzopoulos ve Gotzamani (2019) yapmış oldukları çalışma ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin etkin bir şekilde ve özellikle bir bütün olarak uygulanmasının ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama gibi yenileşim türlerini geliştirdiğini bulmuşlardır.

Benzer şekilde bu çalışmada yapılan araştırmada EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde etkisinin de pozitif yönlü olduğu kabul edilmiştir. Bu sonuç EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerini benimseyerek hedef odaklı stratejiler oluşturan ve bu stratejileri hayata geçirmek için amaçlar ve planlar belirleyen örgütlerin kurumsal performanslarını önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisini anlatan literatürdeki benzer çalışmalar da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Örneğin, Bou-Llusar vd. (2005) çalışmalarında, EFQM mükemmellik modelinin yapısı gereği, girdi kriterlerinin örgütün performans sonuçlarını iyileştirmek için göz önünde bulundurması gereken alanları ve mükemmelliğe ulaşılması için dikkate alınması gereken sonuç göstergelerini belirlediğini ve dolayısıyla girdi kriterlerinde dengeli ve bütünsel bir yaklaşımın uygulanmasının girdi ve sonuç kriterleri arasındaki ilişkinin en üst düzeye çıkmasına izin vererek EFQM mükemmellik modelinden azami seviyede fayda elde edilmesine imkan sağlayacağını bildirmişlerdir.

Kurum kültürü değişkeninin ise bu ilişkide düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Günümüzde kurum kültürünün örgütlere yön gösterici rolünün varlığı giderek daha çok anlaşılmaktadır. Kurum kültürü insana özgü manevi değerlerin ve inançların birleştirici rolünü de temsil etmektedir. Soyut bilgi varlıklarının sermaye olarak değer kazandığı bilgi çağında kurum kültürü aynı zamanda yapısal sermayenin önemli bir bileşenidir. Kurum kültürünün bilinçli çabalarla oluşturulmasında EFQM modelinde sözü edilen her seviyede liderlik tarzının ve tüm çalışanların işbirliği ve güven ortamında paylaşılan vizyona katkısının önemi yadsınamaz. Dolayısıyla EFQM modelinde önemli bir yere sahip olan liderlik ve çalışanlara yönelik girdi kriterleri ile kurum kültürü arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Örgütlerin yenileşim ve kurumsal performanslarını EFQM modeli girdi kriterleri vasıtasıyla desteklemede kurum kültürünün yarattığı kaldıraç etkisinden faydalanmak sürdürülebilir rekabet gücünü artırarak oldukça önemli bir fark yaratacaktır. Bu sonuç, yapılan araştırmaya özgünlük kazandıran ve alan yazına katkı sağlayıcı bir nitelik içermektedir. Ancak kurum kültürünün bu ilişkideki düzenleyici rolünü test eden bütünlük bir modele rastlanmamakla birlikte, EFQM mükemmellik modelinin 2020 versiyonunda kurum kültürünün önemi, üç ana unsurdan biri olan yön unsuruna bağlı “Kurum Kültürü ve Liderlik” alt unsuru olarak modele dahil edilerek vurgulanmıştır.

Aynı zamanda, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin demografik bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda; yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri, çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ve yöneticilerin yaşı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. 15-19 yıl arası çalışma yaşamı olan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine yönelik pozitif algısının 10-14 yıl arası çalışma yaşamı olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışma yaşam süresi yüksek olan çalışanların daha bilinçli bir şekilde modeli benimsedikleri ve uygulamaya geçirebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışılan

işletmelerin yaşı değişkeni açısından bakıldığında, 10 yıldan daha genç işletmelerde çalışan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine yönelik pozitif algısının 10 yıldan daha eski işletmelerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum işletme yaşının azalması ile birlikte çalışanların modele yönelik benimsenme ve uygulamaya geçirme düzeyinin yükselme eğilimine girdiğini göstermektedir. Yöneticilerin yaşı değişkeni açısından bakıldığında ise, 1960 – 1964 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1975 – 1979 yılları arasında doğan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algılarının 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilere kıyasla yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, çok yaşlı ya da çok genç olmayan orta yaş kuşağı denebilecek yöneticilerin modeli daha kolaylıkla benimseyebildikleri ve uygulamaya geçirebildiklerini düşündürmektedir. Genç kuşak denebilecek olan yöneticilerin ise modeli benimseme ve uygulamaya geçirmeye yönelik belirsizlik yaşadıkları düşünülebilir. Bu durum, daha ileri yaşlardaki yöneticilerin yenilikleri benimsemeye karşı direnç geliştirdikleri, çok genç yöneticilerin ise tecrübe düzeyleri nedeniyle yeterince özümsemeye problem yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma modelinde düzenleyici role sahip olan kurum kültürü değişkeninin de, yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri, mevcut pozisyonda çalışma yaşamı süreleri ve yöneticilerin yaşı değişkenleri açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Toplam çalışma yaşamı süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 40 yıl ve üstü çalışma yaşamı olan yöneticilerin kurum kültürünü benimsemeye yönelik algılarının 40 yılın altında çalışma yaşamı olan yöneticilere göre çok daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, çalışanların toplam çalışma yaşamı süresi ile kurum kültürünü benimseme düzeyleri arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yöneticilerin mevcut pozisyonda çalışma süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 10 yıldan daha az süredir mevcut görevini sürdürmekte olan yöneticilerin kurum kültürünü benimseme algılarının 10 ile 14 yıl arası mevcut görevini sürdürmekte olan yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi arttıkça kurum kültürünün benimsenme düzeyinin arttığının doğrulanmakta olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan yenileşim ve kurumsal performans değişkenleri ise sadece yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı değişkeni açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Buna göre işletme yaşı 10 yıl ve daha genç olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kurumsal performansa katkı sağlamaya ilişkin pozitif algılarının 11 ile 20 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticilere göre yüksek olduğu görülmüştür. İşletmelerin yaşam süresinin arttıkça olgunlaşma sonrası kurumsal performanslarının düşme eğiliminde olabileceği ifade edilebilir. Bu durum, yaşam süresi uzun işletmelerin kurumsal performanslarını artıracak yeni yöntem ve uygulamalara karşı daha muhafazakâr davranabileceğini, büyüme ve gelişme fırsatlarını genç işletmelere kıyasla yeterince fark edemeyebileceklerini düşündürmektedir. Benzer şekilde işletme yaşı 10 yıldan daha az olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yenileşim performansına katkı sağlamaya ilişkin pozitif algılarının ise 10 yıldan daha ileri yaşta olan işletmelerde çalışan yöneticilere göre

yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, yaşam evresinin başlangıcında olan işletmelerin pazarın gerektirdiği yeni koşullara adapte olma ve yenileşimci ürün ve hizmetler geliştirme konusunda yaşça daha olgun işletmelere göre daha aktif ve dinamik rol alabileceğini göstermektedir.

## **SONUÇ**

Yapılan bu araştırma sonucunda EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü etkisinin olduğu bulunmuş, kurum kültürü değişkeninin ise bu ilişkide düzenleyici rolünün olduğu görülmüştür.

Örgütlerde liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler olarak ele alınan EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim faaliyetlerini destekleyici etki sağlayacağı ve yenileşim faaliyetleri için başarı standartlarını tanımlayabileceği söylenebilir. EFQM mükemmellik modeli örgütlerde değişim ve yenileşimin başlatılabilmesi ve sürdürülebilmesi için yol gösterici bir kılavuz olarak kullanılabilir. Bu şekilde, örgütlerin yenileşim yoluyla iş mükemmelliğine ulaşmaları temin edilebilecektir. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerini tanımlayan ilkelerin benimsenmesinin, örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederken, aynı zamanda paydaş memnuniyetini artırıcı yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesine de öncülük edebileceği ifade edilebilir. Ayrıca, değişime ve yeniliklere kolay adapte olunmasına, örgüt içinde yaratıcı fikirlerin desteklenmesine ve kaynakların yenileşimi destekleyici yönde kullanılmasına olanak sağlayacağı düşünülebilir.

Benzer şekilde, örgütlerde EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin bütüncül bir yaklaşım kapsamında benimsenerek ele alınmasının, kurumsal performanslarını artırmak için uygun stratejiyi seçme ve hedeflerini netleştirme konusunda önemli bir dayanak teşkil edeceği ifade edilebilir. EFQM mükemmellik modelinden, örgütlerin iç ve dış paydaşlarını memnun etmek ve uzun vadede performanslarını artırmak için uyguladığı sürekli iyileştirmeye yönelik bir özdeğerlendirme yaklaşımı olarak da faydalanılması oldukça önem taşıyacaktır. Böylece, örgütlerin stratejik, yönetsel ve operasyonel süreçlerini analiz ederek yaptıkları ile elde ettikleri sonuçlar arasında ilişki kurmaları sağlanacaktır. EFQM girdi kriterleri vasıtasıyla örgütlerde üstün performans sonuçlarına ulaşılacağı ve rakiplerine göre önemli ölçüde avantaj elde edilebileceği söylenebilir.

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa olan etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğu kabul edilen kurum kültürünün, örgütün müşterilerine ve diğer paydaşlarına en yüksek değeri yaratabilmek için onların talep ve ihtiyaçlarının göz önüne alınarak bilinçli bir şekilde oluşturulması gerektiği vurgulanabilir. Bu sözü edilen mükemmellik kültürünü benimseyen örgütlerin stratejik kalite yönetimi bağlamında yön birliğine sahip olarak örgütün tümünde etkili iletişim kurma ve yönetme becerilerini de güçlendirebileceği öngörülebilmektedir. Kalite odaklı olarak bilinçli çabalarla oluşturulan kurum kültüründe

bireysel ve kurumsal amaçların uyumlaştırılmasının geleceğe yönelik katma değer üretmesi beklenmelidir. Modelde mükemmel olarak tanımlanan liderlerin örgütün geleceğini şekillendirecek ve ileriye taşıyacak misyon ve vizyonu örgüt içerisinde benimseterek ve paylaşarak kurum kültürünü de mükemmel hale getirmeye çalışmaları beklenmelidir. Kurum kültüründen kaynaklanan bilgi birikimi ile çalışanların sahip olduğu ortak değer ve inançların gelecek hedefleriyle entegre edilmesi, örgütün hem yenileşim hem de kurumsal performansını geliştirmeye yönelik bir ivme kazandıracaktır.

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak örgüt yöneticileri ve gelecekteki araştırmacılar için bir takım öneriler sunulabilir:

- Öncelikle örgüt yöneticilerinin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli rolü hakkında yeterli bilince ulaşması oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca, örgüt yöneticilerinin kalite odaklı kurum kültürünü oluşturmada liderlik rolünü üstlenmesi ve bu kültürün örgüt içinde benimsenmesinin sağlanması yönünde bilinçli çabalar göstermesinin modelin uygulanabilirliğini ve başarısını arttıracığı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgüt yöneticileri tarafından EFQM mükemmellik modelinin örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde yenileşim performansı ve kurumsal performans ile olan yakın ilişkisinin anlaşılması ve bu doğrultudaki çabaların hızlandırılması ayrıca önem taşımaktadır. Bu sayede modelin uygulamadaki başarısı da yüksek olabilecektir.
- Yeni revize edilen EFQM 2020 modelinin araştırmamızda kullanılan EFQM 2013 modelinden farklı olarak değişen ve değişmeyen yönlerinin ele alınmasının ve özellikle değişen yönlerine öncelik tanınarak araştırma konusu yapılmasının hem uygulama hem de araştırmaya önemli katkılar sağlayabileceği ifade edilebilir.
- Gelecekteki araştırmacılar, yeni revize edilen EFQM 2020 modelinin bu araştırmada kullanılan EFQM 2013 modelinden farklı olan yönlerinin bilincinde olarak farklı sektör ve kültürlerde daha geniş örneklemelerde araştırma ve analizler yapabilirler. Modele yeni değişkenler dahil edebilirler. Böylece yeni modelin ihtiyaç duyduğu araştırma eksikliğini hızla kapatabilirler.

# **A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL ENABLERS ON INNOVATION PERFORMANCE AND CORPORATE PERFORMANCE WITH MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

## **1. INTRODUCTION**

The main objective of organizations in a changing and developing world is to achieve superior performance-oriented excellence in the products and services they offer. Organizations needed to adopt some strategic quality management models as a guide to achieve excellence focused on superior performance. The focus of this study is the EFQM European Excellence Model, which is the most accepted in Europe and other countries. Organizations will have the chance to improve both their corporate performance and their innovation performance by transforming the enablers into results in the model with an effective management approach. In addition, it is thought that organizational culture, which affects attitudes and behaviors towards quality in organizations and allows the organization to learn continuously from past experiences will play an important role in the implementation of the EFQM Excellence Model in organizations. In this study, it is aimed to test the moderator role of organizational culture in the effect of EFQM Excellence Model enablers (leadership, people, strategy, partnerships and resources with processes, products and services) on innovation performance and corporate performance.

## **2. METHODOLOGY**

In this study, field research was conducted with lower, middle and senior level managers working in medium and large-scale enterprises operating in the private sector in Turkey. In measuring research variables; EFQM Excellence Model Enablers Scale with 5 dimensions (leadership, people, strategy, partnerships and resources with processes, products and services) and 24 items, Innovation Performance Scale with one dimension and 6 items, Organizational Culture Scale with 4 dimensions (participation, consistency, cohesion and mission) and 8 items and lastly Corporate Performance Scale with 4 dimensions (customer perspective, internal processes perspective, employee, learning and development perspective and financial perspective) and 35 items was used. In the research, a questionnaire formed from the relevant scales and demographic variables was used. The survey form of the research was applied online to the managers working in medium and large-scale enterprises operating in the private sector in Turkey. 402 valid questionnaires were obtained. The data obtained from the questionnaires were analyzed with SPSS 23.0 and AMOS 23.0 statistical package programs. In order to test the research hypotheses, exploratory and confirmatory factor analyses were applied first. Afterwards, correlation, regression and moderator analyzes were applied for the relationships between the variables of the study.

### **3. RESULTS**

Firstly, reliability analysis was applied to the scales of the research. Cronbach's alpha coefficients of the EFQM excellence model enablers scale, corporate performance scale and innovation performance scale were found to be greater than 0.81. Therefore, it can be said that the related scales have high reliability. It can be said that the reliability level of the organizational culture scale is greater than 0.61 and it is therefore within acceptable limits. The results of confirmatory factor analysis also show that all scale data are at compatible and acceptable levels. The significance of the relationship between the scales used in the research was tested with Pearson correlation analysis. It was found that there was a significant and positive relationship between all scales at the 99 percent confidence level.

The hypotheses showing the effect of the independent variable of the research on the dependent variables were also tested by regression analysis. The effect of EFQM excellence model enablers on innovation performance ( $F(1,402)= 387.670, p<0.05$ ) and the effect of EFQM excellence model enablers on organizational performance ( $F(1,402)= 143.464, p<0.05$ ) were found to be statistically significant. It has been found that the organizational culture in the research model has moderator role.

### **4. DISCUSSION**

This study was conducted in order to determine the impact of EFQM excellence enablers on innovation performance and corporate performance, as well as the moderator role of organizational culture in this relationship. For the basic framework of the study, firstly, a literature review was conducted. Then a field study was started to collect the data of the research. With the analysis of the data obtained in the research to test the hypotheses, the relations between the variables and the differences according to the demographic variables were determined. It has been found that the EFQM excellence model enablers have a statistically significant positive effect on innovation performance and corporate performance. This result is also in parallel with the results of similar studies in the literature. It has been observed that the organizational culture variable has moderator role in this relationship. This result brings originality to the research and provides a scientific contribution to the literature. At the same time, in the 2020 version of the EFQM excellence model, the importance of organizational culture is emphasized under the title of "Organizational Culture and Leadership".

In the analyses related to the demographic variables of the research, it was determined that experienced and middle-aged managers working in young and dynamic enterprises were able to adopt and implement EFQM excellence model enablers more consciously. It can be assumed that the younger generation of managers have relatively difficulty assimilating and applying this model and have a tendency to develop resistance to change. Similarly, it is observed that the perceptions of experienced managers about creating a quality-oriented organizational culture are significantly higher than those of less experienced managers. This situation can be



interpreted as the fact that the ownership and commitment of young and less experienced managers in business life is not at an adequate level.

## CONCLUSION

According to the results obtained from the research, organizations that adopt the EFQM excellence model enablers holistically and integratedly can increase their corporate performance and innovation performance and gain a significant sustainable competitive advantage over their competitors through the moderator role of quality-oriented organizational culture. It is seen that organizations that adopt and implement the integrated research model can create a quality-oriented culture where stakeholder relations are effectively managed in order to create the highest added value for their customers and other stakeholders. Thus, it becomes very important for managers to put forward conscious efforts in the formation of a quality-oriented organizational culture.

## KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, CA: Sage Publications.
- Ali, M. ve Shastri, R.K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, 2 (1), 9-16.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altamony, H. (2017). A Theoretical Perspective View on the Relationship Between the EFQM Excellence Model and Innovation Activities in the Public Sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8 (2), 902-911.
- Altun, Ş. (2008). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Antončić, B. ve Hısrıç, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antony, J. ve Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of Smes – Part 2: An Empirical Study on Smes in India. *Measuring Business Excellence*, 14 (3), 42-52.
- Araújo, M. ve Sampaio, P. (2014). The Path to Excellence of The Portuguese Organizations Recognized by The EFQM Model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25 (5-6), 427-438.
- Blackmon, V.Y. (2008). Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard in Non-Profit Organizations (doctoral dissertation), Minneapolis: Capella University.
- Bohoris, G.A. (1995). A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (9), 30-43.
- Bou-Llugar, J., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. (2005). To What Extent Do Enablers Explain Results in The EFQM Excellence Model? An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(4), 337-353.

- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515– 524.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoto, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and Mediation Analysis Between Tqm Critical Factors and Organizational Results in The EFQM Excellence Model Framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Corredor, P. ve Goni, S. (2010). Quality Awards and Performance: Is There a Relationship. *The Total Quality Management Journal*, 22 (5), 529-538.
- Cook, T.J., Vansant, J., Stewart, L., Adrian, J. (1995). Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management. *World Development*, 23(8), 1303-1315.
- Dale, B. (2003). *Managing Quality*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Dasgupta, S. ve Gupta, B. (2019). Espoused Organizational Culture Values as Antecedents of Internet Technology Adoption in An Emerging Economy. *Information and Management*, 56, 1-13.
- Denison, D.R. ve Mishra, A.K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Edgeman, R.L., Jonker, J. (2000). Lessons from Leonardo: Application of Da Vincian Principles to Organizational Excellence. *Quality Australia*, 14(4), 28-31.
- EFQM (2016). *Excellence Award Recognition Book*, Belgium: EFQM Publishing.
- EFQM (2012). *EFQM Framework for Innovation Agencies*, Belgium: EFQM Publishing.
- Elçi Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, İstanbul: Nova Yayıncılık.
- Ghobadian, A. ve Woo, H.S., (1996). Characteristics, Benefits and Shortcomings of Four Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (2), 10-44.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. J. (2018). The Leader’s Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, (96), 44-52.
- Gujarati, D.N. (1995). *Basic Econometrics*, New York: United State Military Academy.
- Türkiye Kalite Derneği. Erişim: 27 Şubat 2021, <http://www.kalder.org/>
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar V., Bairagi, B. K. (2012). Analyzing The Effects of Electronic Commerce on Organizational Performance: Evidence from Small and Medium Enterprise. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. (2019). Investigating The Role of EFQM Enablers in Innovation Performance. *The TQM Journal*, 31(2), 239-256.
- Kalder (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli 2013*, İstanbul: Kalder Yayınları.

- Kalder (2018). Faaliyet Raporu. Erişim: 27 Şubat 2021, [http://www.kalder.org/upload/files/PDF/Faaliyet\\_Raporlari/2018\\_KalDer\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.kalder.org/upload/files/PDF/Faaliyet_Raporlari/2018_KalDer_Faaliyet_Raporu.pdf)
- Kanji, G.K. (1994). Total Quality Management and Statistical Understanding. *Total Quality Management and Business Excellence*, 5 (3), 105-114.
- Kanji, G.K. ve Sâ, P.M. (2003). Sustaining Healthcare Excellence Through Performance Measurement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14 (3), 269-289.
- Kanji, G.K. ve Yui, H. (1997). Total Quality Culture. *Total Quality Management and Business Excellence*, 8 (6), 417-428.
- Kaplan R.S. ve Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Karabulut A.T. (2016). *Stratejik Yenilik Yönetimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kimball, B. (2005). *Cultural Transformation in Health Care: A White Paper That Describes the Complex Nature of Organizational Culture and Its Role in Health Care Organizations*, New Jersey: The Robert Wood Johnson Foundation.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Lorente, A. (2022). Does EFQM Enhance Learning and Innovation?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33 (7-8), 727-751.
- Merriam-Webster Online Dictionary. Erişim: 20 Eylül 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>
- OECD ve Eurostat (2005). *Oslo Kılavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Ankara: Tübitak.
- Pham, T.D.M. (2020). On The Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance in Vietnam: The Mediating Role of Non-Financial Performance. *Management Science Letters*, 10 (8), 1743-1754.
- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Prajogo, D.I. ve Ahmed, P.K. (2006). Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance. *R and D Management*, 36 (5), 499-515.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001). Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 394-401.
- Stahl, M.J. ve Steger, J.A. (1977). Improving R&D Productivity: Measuring Innovation and Productivity - A Peer Rating Approach. *Research Management*, 20 (1), 35-38.
- Stevenson J. ve Kaafarani, B. (2012). *Breaking Away; How Great Leaders Create Innovation That Drives Sustainable Growth – and Why Others Fail, Sürüden Ayrılmak; Büyük Liderler Sürdürülebilir Büyüme Yakan İnovasyonu Nasıl Yaratırlar*. Seber Y. (çev.), İstanbul: Doğan Kitap.
- Tan,K. (2002). A Comparative Study of 16 National Quality Awards. *The Total Quality Magazine*, 14 (3), 165-171.

- Thorpe, R., Holloway, J. (2008). *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives*, New York: Palgrave McMillian Publishing.
- Tourish, D. ve Pinnington, A. (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and The Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in The Workplace. *Human Relations*, 55 (2), 147-172.
- Tutar, H. Ve Erdem, A.T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzkurt, C., (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?. *Asomedy Dergisi*, 5, 36-51.
- Van den Berg, P.T. ve Wilderom, C.P.M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures. *Applied Psychology-An International Review*, 53 (4), 570 –582.
- Vitale, M., Mavrinac, S. C., Hauser, M. (1994). New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System. *Planning Review*, 22 (4), 12-16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zizlavsky, O. (2016). Innovation Performance Measurement: Research into Czech Business Practice. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29 (1), 816-838.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Özlem ATAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Özlem ATAN / Burak TEKMEN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Burak TEKMEN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Özlem ATAN / Burak TEKMEN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Burak TEKMEN / Özlem ATAN

-RESEARCH ARTICLE-

**THE MEDIATING ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PERCEPTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE\*<sup>1</sup>**

Masud Aminu BATURE<sup>2</sup> & Ozan AĞLARGÖZ<sup>3</sup>

**Abstract**

*The purpose of this paper is to explore the mediating role of corporate social responsibility (CSR) perception on the relationship between organizational commitment and job performance in Nigeria's banking industry context. Using a self-administrated questionnaire, empirical material of the study was gathered from 208 employees working in commercial banks in the Sokoto state of Nigeria. Mediation analysis was conducted, and multiple regression analysis was used to test developed hypotheses. The findings failed to support the mediating effect of CSR perception on the relationship between organizational commitment and job performance. However, the results revealed that CSR activities toward employees positively affect organizational commitment. In contrast, CSR toward social and non-social, customers and the government has a statistically insignificant effect on organizational commitment.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, Job Performance, Banking Industry, Nigeria.*

**JEL Codes:** *M10, M19, O15.*

**Başvuru:** 03.10.2022      **Kabul:** 20.12.2022

---

\* This paper was extracted from the first author's master's thesis, supervised by the second author, which was defended on 07.02.2022 for the partial fulfilment of the master's degree in Business Administration (English) program at Anadolu University Graduate School of Social Sciences.

<sup>1</sup> Ethical clearance was granted by the Anadolu University's Social Sciences and Humanities Scientific Research and Publication Ethics Committee on 07.06.2021 with the protocol number 72085.

<sup>2</sup> Ph.D. student, Anadolu University, Eskişehir/Türkiye, [masudaminu129@gmail.com](mailto:masudaminu129@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6398-5594>.

<sup>3</sup> Assoc. Prof. Dr., Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Eskişehir/Türkiye, [ozanaglargo@anadolu.edu.tr](mailto:ozanaglargo@anadolu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-5523-4451>.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ ARACI ROLÜ<sup>4</sup>

### Öz

*Bu çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin Nijerya bankacılık sektörü bağlamında ortaya konmasıdır. Çalışmanın görgül materyali Nijerya'nın Sokoto eyaletindeki ticari bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilen 208 geçerli anketten geliştirilmiştir. Elde edilen veriler ve geliştirilen hipotezler aracılık etkisi ve çoklu regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulgular kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisini desteklememektedir. Fakat sonuçlar çalışan odaklı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu, sosyal ve sosyal olmayan taraflara, müşterilere ve devlete yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal sosyal sorumluluk, Örgütsel bağlılık, İş performansı, Bankacılık sektörü, Nijerya.

**JEL Kodları:** M10, M19, O15

*"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."*

### 1. INTRODUCTION

Becoming a socially responsible business has always been an exciting topic for academic researchers and businesses globally (Kunda et al., 2019). The historical roots of the concept of corporate social responsibility (CSR) date back to the 1950s. Howard R. Bowen's book, *Responsibilities of the Businessmen (1953/2013)* is considered one of the first thematic contributions to the field of CSR, which makes Carroll (1999: 270) name Howard R. Bowen the "father" of the field of social responsibility. The research on CSR started as a controversial debate regarding the responsibilities of business entities in society which led to a major empirical study on how these responsibilities impact organization's financial performance and profitability (Carroll, 1991). Three streams of thought have shaped the way how we perceive CSR today. Milton Friedman, Archie B. Carroll, and Peter F. Drucker are known to be the figures representing each stream of thought. Friedman strongly recommends that businesses should not be involved in CSR (Friedman, 1970), whereas Carroll sees CSR as a way to balance businesses' commitment to their societal context (Carroll, 1999). Peter F. Drucker, on the other hand, provides a pragmatist view of CSR, suggesting businesses be involved in CSR activities when there is a business opportunity on the horizon (Drucker, 1984). Today, Archie B. Carroll's interpretation of the CSR phenomenon seems to have the upper hand, when The

<sup>4</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

Business Roundtable's revision of the purpose of the corporation is recalled (Business Roundtable, 2022). Accordingly, increased competition in today's business world had made organizations look for ways that can help them sustain competitive advantage. As a result, CSR has received significant attention from organizations and is seen as a top-notch organizational policy.

CSR can be defined as "the attempt by companies to meet the economic, legal, ethical, and philanthropic demands of a given society at a particular point in time (Crane and Matten, 2016: 50)". CSR is about doing and surpassing what needs to be done responsibly as a business entity (Carroll, 1991). Unlike before, the contemporary importance of CSR is not only associated with achieving economic gains, but several organizations have now regarded CSR as an avenue to consider social concerns relevant to their surroundings (Farmaki, 2019). In the same way, the concept of CSR entails not only a contribution to the community in terms of social and environmental issues but also to an organization's workforce. Organizations have understood the benefits of integrating CSR practices in their managerial policies; it allows them to participate in philanthropy, giving back to their organizational environment while achieving their commercial interest (Ho, 2013).

A noteworthy body of studies underscore the positive relationship of CSR on the financial bottom-line of organizations (i.e., Cho.,2019; Hirigoyen and Poulain-Rehm, 2015; Islam et al., 2012).

Additionally, CSR is usually investigated at the organizational and/or field level (i.e., macro), as opposed to the individuals and/or group level (i.e., micro). According to Aguinis and Glavas (2012) research about CSR is extremely focused on mostly single level of thought (i.e., macro-level) as this level accounts for almost 95% of the 181 papers reported in the 17 publications. For this reason, they argued that a multilevel and interdisciplinary study is needed in which the large and varied research that exists can be combined and synthesized consistently and comprehensively.

Business organizations in Nigeria have embraced the concept of CSR, with almost all organizations attempting to involve in CSR undertakings to the greatest extent possible. However, the main motive behind their CSR activities is doubtful (Ademosu, 2008). Several studies have previously been conducted concerning CSR in Nigeria (Enahoro et al., 2013; Osemene, 2012; Irefin and Mechanic, 2014). However, research that generally investigates or examine the overall CSR perception relating to organizational commitment, job performance, or the impact that CSR has on employee remains limited (Adeleke, 2014). The purpose of this study is to extend the body of understanding regarding the role of CSR perception on the relationship between organizational commitment (OC) and job performance (JP), in addition to examining how CSR impacts employee JP and OC from a developing country perspective.



## 1.1. Relevant Literature and Hypothesis

### 1.1.1. The mediating role of CSR perception on the relationship between OC and JP

Since the emergence of the CSR concept, scholars have consistently investigated the fundamental concerns regarding CSR and its relationship with OC and JP. Scholars like Mensah, Agyapong, and Nuerthey (2017); Hofman and Newman (2014) support the approach, which regards CSR as a component of business strategy that has a direct relationship with OC and JP, while other scholars like Subair (2018) believe that CSR perceptions have nothing to do with neither OC nor JP. Instead, CSR is a scheme that mainly leads to the waste resources that will harm business organizations in the long run. Any use of organizations' funds for not-for-profit purposes lowers the value for its stakeholders (Marić et al., 2021). Likewise, Friedman (2007) argues that an organization and its managers only responsibility is to maximize its earnings. Unlike Friedman, Olivia (2017) argues that the overall CSR perception of the employees helps improve their OC and increase current employees' JP.

Because these two schools of thought are diametrically opposing, numerous researchers have scrutinized the role of CSR in the relationship between OC and JP. There are studies on how OC affects JP, but we do not know how this relationship is mediated by CSR perception, especially in the emerging country context. For instance, Mohammad (2016) surveyed 266 Saudi Arabian bank employees, but the study did not confirm a significant mediating role of CSR perception of OC and JP. However, Youn et al. (2018) indicated a mediating role for CSR perception on the relationship between OC and JP. Additionally, in an investigation into the mediating role of CSR perception on OC, Oh et al. (2021) found that CSR perception mediates OC. However, there was no direct relationship with JP. On the contrary, some studies also confirmed a negative or neutral relationship between these variables. For example, in an investigation into the mediating role of CSR perception on OC, Marić et al. (2021) found that CSR perception mediates OC. However, there was no direct relationship with job performance. As a result, examining the mediating role of CSR perception on the relationship between OC and JP is still plausible. Therefore, the following hypothesis is proposed:

*H1: CSR perception mediates the relationship between OC and JP.*

### 1.1.2. Effect of CSR perception on OC

There is a considerable amount of literature about how CSR affects employees' OC. According to Imran Ali et al. (2010), several studies suggested that CSR enhances employee commitment to the organization because CSR initiatives consist of programs aimed at the well-being of employees and their families. Dawkins (2005) stated that CSR attracts inspired potential employees and increases current employee commitment.

O'Reilly (1989: 93) published a paper in which he described the OC as "an individual's identification with and involvement in a focal organization", in other

words, it is the strength of the psychological bond between the employee and the organization (Slack, Orife and Anderson, 2010: 422). According to Gupta (2014), employees are essential components contributing to corporate growth. Without a certain amount of commitment and effort from employees, no organization will thrive. As a result, organizations often try to satisfy their employees to gain their commitment. Brammer et al. (2007) maintain that CSR concepts increase employees' OC. Gond et al. (2010) tried to unearth the relationship between CSR perceptions and OC by associating the concepts with social exchange theory. A substantial number of empirical research indicated positive relationship between CSR perceptions and OC (Moskowitz, 1972; Turban and Greening, 1997; Schmidt and Freeman, 2002; Tuzcu, 2014; Santoso, 2014).

A recent study by Franco and Suguna (2017) analyzed the multifaceted effect of CSR on corporate commitment. Their study revealed a significant effect of CSR on OC. Also, Imran Ali et al. (2010) research used an exploratory method; primary data was gathered from 371 professionals employed in various sectors in Pakistan. Their findings revealed a significant positive relationship between CSR and OC. Therefore, hypotheses stated below were formulated:

*H2a: CSR perception towards social and non-social stakeholders will have a positive impact on OC.*

*H2b: CSR perception toward employees will have a positive impact on OC.*

*H2c: CSR perception toward the customer will have a positive impact on OC.*

*H2d: CSR perception toward government will have a positive impact on OC.*

### *1. 1. 3. Effect of CSR perception on employee JP*

Today, one of the primary concerns of organizations is how to hire and retain competent employees. This concern has allowed organizations to emphasize ways to improve employee JP. Despite the number of significant resources that organizations have allocated to improve employee JP, there are only a handful of reports of consistent success in organizations. Williams and Anderson (1991: 606) operationalized employee JP as "the fundamental responsibility an employee is recruited to do in return for payment". It relates to how employees act concerning the formal roles, duties, and obligations outlined in their job description.

Sonnentag et al. (2008) claim that considerable scholarly research attention has been given to the idea and the scope of JP over the last two decades. Sun and Yu (2015) studied the relationship between employee performance, employee cost, and CSR. A positive relationship between CSR and employee performance was detected. Sun and Yu (2015) concluded that the more socially responsible the organization, the better the productivity. Alegbeleye and Ige (2020) studied the effect of CSR perception on the performance of employees at food and beverage organizations in Nigeria; the study shows the extent of internal CSR for the performance of employees in food and beverage organizations is relevant. Chaudhary (2020) examined the impact of CSR perceptions on employee performance; data was gathered from 187 selected Indian business executives, and the findings of the research show a significant effect of the

CSR perception of employees in both their work performance and the participation in organizational citizenship behavior (OCB). Therefore, the hypotheses stated below were developed:

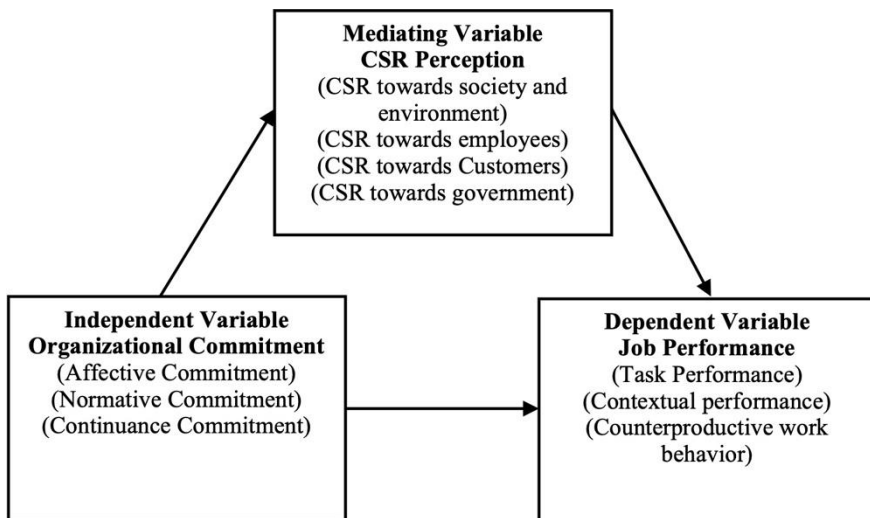
*H3a: CSR perception towards social and non-social stakeholders will have a positive impact on JP.*

*H3b: CSR perception towards employees will have a positive impact on JP.*

*H3c: CSR perception towards the customer will have a positive impact on JP.*

*H3d: CSR perception towards government will have a positive impact on JP.*

**Figure 1. Model of the Study**



## 2. METHODOLOGY

### 2. 1. Sample and Data Collection

The present study's target population was employees of reputable organizations with a considerable amount of advanced CSR policies and procedures in place. The population consists of branches of commercial banks in the Sokoto state of Nigeria. A sample of 300 questionnaires was distributed. 208 questionnaires were valid for analysis. The questionnaire has three parts; the first part explains the purpose of the study, describes researcher's profile, and provides directions on how to fill out the questionnaires, as well as explains how the anonymity of the participants will be protected. The respondents were ensured that no personal information would be requested from them, and their names would not be disclosed within the study's final

report. The second part of the questionnaire contains the demographic factors that describe information about the respondents, and the last part consists of the instruments adapted to measure the research variables. Ethical clearance was sought and gathered for the questionnaire from Anadolu University's Social Sciences and Humanities Scientific Research and Publication Ethics Committee on 07.06.2021 with the protocol number 72085.

**Table 1. Participant Demographic Details**

		Frequency	Percent (%)
<b>Gender</b>	Female	85	40.9
	Male	123	59.1
<b>Age</b>	18-25	18	8.7
	26-35	127	61.1
	36-45	54	26.0
	46 and above	9	4.3
<b>Nationality</b>	Nigerian	207	99.5
<b>Other Nationality</b>	Non-Nigerian	1	0.5
<b>Education level</b>	Primary School	5	2.4
	Secondary school	16	7.7
	Vocational school	13	6.3
	Bachelor's degree	142	68.3
	Master's degree	32	15.4

**Table 2. Participants' Tenure Information**

		Frequency	Percent (%)
<b>Job tenure (Years)</b>	1-5	96	46.2
	6-10	59	28.4
	11-15	31	14.9
	16-20	17	8.2
	21-25	4	1.9
	26 and above	1	0.5
<b>Organizational tenure (Years)</b>	1-5	108	51.9
	6-10	59	28.4
	11-15	28	13.5
	16-20	8	3.8
	21-25	4	1.9
	26 and above	1	0.5

## **2. 2. Scales**

All the measurement instruments (i.e., the scales) in this research have previously been adopted and used by previous studies. A rigorous analysis of relevant literature was conducted to determine accurate measuring scales. The research questionnaire contains a total number of 57 items. The questionnaire was made up of three parts. A 17-item CSR perception scale developed by Turker (2009a) was employed in the first part. Turker's (2009a) CSR perception scale comprises four subscales measuring CSR toward social and non-social stakeholders, CSR toward employees, CSR toward the customers, and CSR toward the government. Each subscale has eight, five, three, and two items, respectively. Employee OC was measured with the items used in Allen and Meyer (1991). This instrument contains three sections, the first relates to affective commitment, the second is concerned with the continuance commitment of employees, and the last consists of normative commitment of overall organizational commitment. A 27-item scale developed by Koopmans et al. (2014) was employed for measuring JP. The scale has 7-items associated with task performance, a 12-item contextual performance scale, and 8-item counterproductive work behavior scale. All the items had a three-month recall timeframe (Koopmans et al., 2014).

## **3. RESULTS**

### **3. 1. Reliability and Validity Tests**

Before distribution, the relevant adopted questionnaire was subjected to a series of inspections to confirm how consistent, valid, and reliable it was. The well-known Cronbach Alpha criterion was used to conduct the reliability test. Cronbach Alpha is the most appropriate tool for studies that employ relevant questionnaires as a data collection instrument (Bonett and Wright, 2015).

Table 3 shows reliability analyses for the CSR perception scale and its subscales. The Cronbach's Alpha coefficient calculated as 0.85, 0.98, 0.75, and 0.78 for CSR toward social and non-social stakeholders, CSR toward the employees, CSR toward the customers, and CSR toward government, respectively. Overall Cronbach's Alpha is calculated as 0.824

**Table 3. CSR Perception Scale Reliability and Validity**

<b>V&amp;D</b>	<b>Factor loading</b>	<b>Variance (%)</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Factor 1: CSR toward social and non-social		47.11	0.85
CSR_SNS 6	0.765		
CSR_SNS 1	0.876		
CSR_SNS 3	0.765		
CSR_SNS 4	0.675		
CSR_SNS 5	0.823		
CSR_SNS 2	0.765		
Factor 2: CSR toward employees		10.16	0.98
CSR_EMP 1	0.794		
CSR_EMP 6	0.621		
CSR_EMP 3	0.853		
CSR_EMP 5	0.876		
CSR_EMP 4	0.665		
CSR_EMP 2	0.875		
Factor 3: CSR toward customers		12.67	0.75
CSR_CUS 2	0.569		
CSR_CUS 3	0.878		
CSR_CUS 1	0.87		
Factor 4: CSR toward government		12.67	0.78
CSR_GOV 1	0.896		
CSR_GOV 2	0.787		
Overall Cronbach's Indicator for CSR perception: 0.824			
<b>Note:</b> V&D=Variable and Dimensions; CSR Corporate Social Responsibility; SNS=Society and Non-Social; EMP=Employee; CUS= Customer; GOV=Government			

Table 4 indicates the reliability analysis of OC scale and its subscales, with Cronbach Alpha coefficients ranging from 0.79, 0.81, and 0.75 for affective, normative, and continuance commitment, respectively. From the results of the analysis, the overall Cronbach Alpha coefficient is calculated as 0.945.

**Table 4. Organizational Commitment Scale Reliability and Validity**

V&D	Factor loading	Variance (%)	Cronbach Alpha
Factor 1: AFF_CMT		32.612	0.79
AFF_CMT 4	0.576		
AFF_CMT 7	0.876		
AFF_CMT 1	0.512		
AFF_CMT 2	0.685		
AFF_CMT 3	0.513		
AFF_CMT 8	0.511		
AFF_CMT 5	0.767		
AFF_CMT 6	0.654		
Factor 2: NOR_CMT		49.78	0.81
NOR_CMT 7	0.593		
NOR_CMT 5	0.627		
NOR_CMT 6	0.453		
NOR_CMT 2	0.636		
NOR_CMT 8	0.554		
NOR_CMT 3	0.475		
NOR_CMT 4	0.545		
NOR_CMT 1	0.785		
Factor 3: CTN_CMT		78.34	0.75
CTN_CMT 2	0.593		
CTN_CMT 1	0.668		
CTN_CMT 3	0.576		
CTN_CMT 4	0.836		
CTN_CMT 6	0.416		
CTN_CMT 7	0.543		
CTN_CMT 5	0.788		
CTN_CMT 8	0.765		
Overall Cronbach's Indicator for organizational Commitment: 0.945			
Note: V&D=Variable & Dimensions; AFF_CMT =Affective Commitment; NOR_CMT =Normative Commitment; EMP=Employee; CTN_CMT = Continuance Commitment			

To test the reliability of the job performance scale with 27 items about job performance, Cronbach Alpha analysis was applied. As seen in Table 5, the results indicated that the Cronbach coefficient for the total scale was 0.742.

Based on the coefficient observed from the analysis the scale is found to be reliable. Reliability analysis revealed the alpha value for task performance was (0.74) and (0.61) for contextual performance, (0.86) for counterproductive work behavior. This analysis validated the questionnaire's ability to assess what it intended to examine or the attribute to be analyzed.

**Table 5. Job Performance Scale Reliability and Validity**

V&D	Factor loading	Variance (%)	Cronbach Alpha
Factor 1: TSK _PRF		58.44	0.74
TSK _PRF 4	0.721		
TSK _PRF 7	0.558		
TSK _PRF 1	0.569		
TSK _PRF 2	0.764		
TSK _PRF 3	0.628		
TSK _PRF 6	0.765		
TSK _PRF 5	0.765		
Factor 2: CTX _PRF		26.6	0.61
CTX _PRF 9	0.628		
CTX _PRF 5	0.597		
CTX _PRF 1	0.584		
CTX _PRF 6	0.590		
CTX _PRF 2	0.590		
CTX _PRF 8	0.556		
CTX _PRF 3	0.593		
CTX _PRF 10	0.626		
CTX _PRF 12	0.623		
CTX _PRF 4	0.823		
CTX _PRF 7	0.596		
CTX _PRF12	0.594		
Factor 3: CTD _WB		94.27	0.86
CTD _WB 1	0.877		
CTD _WB 2	0.867		
CTD _WB 3	0.860		
CTD _WB 4	0.885		
CTD _WB 5	0.879		
CTD _WB 6	0.860		
CTD _WB 7	0.875		
CTD _WB 8	0.870		
Overall Cronbach's Indicator for Job performance: 0.742			

### 3. 2. Means, Standard Deviations, and Spearman's Correlation

From the Table 6, it can be observed that while all dimensions of CSR perception have a statistically significant and positive correlation with JP ( $r= 0.371, 0.335, 0.228, 0.227$  respectively and  $p < 0.01$  for all variables), only CSR towards social and non-social stakeholders and employee have statistically significant correlation with OC albeit the four categories of CSR have a positive correlation with OC ( $r = 0.249, 0.281, 0.096$  and  $0.051$  respectively with  $p < 0.01$  for CSR towards social and non-social stakeholders and employee).



**Table 6. Means, Standard Deviations, and Spearman's Order Rank Correlation Coefficients among the Variables**

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1.CSR_SNS	3.902	1.06	1					
2.CSR_EMP	3.79	0.82	0.674**	1				
3.CSR_CUS	4.21	0.80	0.575**	0.522**	1			
4.CSR_GOV	4.52	1.69	0.402**	0.334**	0.576**	1		
5. OC	3.40	0.86	0.249**	0.281**	0.096	0.051	1	
6. JP	3.62	0.82	0.371**	0.335**	0.228**	0.227**	0.257**	1

**Note.** CSR= Corporate social responsibility; SNS=social and non-social stakeholders; EMP=employee; CUS= customer; GOV=government; OC= Organizational Commitment; JP= Job performance

### 3. 3. Hypothesis Testing

Because the correlation analysis reported in Table 6 is only a measure of linear associations among the variables and does not describe cause and effect relationships, it is essential to support the same with multiple regression analysis of the impacts of the various CSR perceptions on the two variables (i.e., OC and JP). This enables us to test the two broad hypotheses of whether the CSR perceptions taken as a set positively affect OC and employee JP. It will also enable us to test the individual significance of the impact of the various CSR perceptions on OC and employee JP.

*H1* proposed that CSR perception mediates the relationship between OC and JP. A series of regression analyses were carried out to test the hypotheses. Baron and Kenny (1986) suggest the mediation regression analysis to examine the relationship between independent and dependent variables. Before conducting the bivariate and multiple regression that serves as an input into the mediation model, three conditions must be established to determine the mediating effect (Pierce, 2013).

- The independent variable (OC) predicts the dependent variable (JP).
- The independent variable (OC) predicts the mediator (CSR perceptions).
- The mediator (CSR perceptions) predicts the (JP).

Since the *p*-value from the Sobel test is (.18), we concluded that CSR perception does not mediate the relationship between OC and employee JP. In other words, the result of the regression indicates that there is no evidence of mediation. The summary of mediating analysis results is presented in Table 7 below.

**Table 7. Sobel Test**

	Input		Test statistic	Std. Error	<i>p</i> -value
a	.263	Sobel test:	1.96048316	0.02396246	0.18799394
b	.166	Aronian test:	1.91874823	0.02448367	0.18465016
S <sub>a</sub>	.067	Goodman test:	1.96506553	0.02342966	0.18449560
S <sub>b</sub>	.075				

*H2* proposed that CSR perceptions will have a positive effect on OC. The multiple regression results of the effect of CSR perceptions on OC are reported in Table 8.

From the Table, the F – statistic of the model measuring the impact of the various CSR perceptions taken as a set on OC is 3.769 with a p-value of 0.000, which is well below the 1% significance level. This leads to rejecting the null hypothesis that CSR perceptions exert no influence on OC. Regarding individual significance, corporate responsibility towards social and non-social stakeholders, customers, and the government is found to have a statistically insignificant effect on organizational commitment since their p-values are even greater than the 10% significance level. On the other hand, corporate responsibility toward employees is found to exert a statistically significant effect on organizational commitment as the p-value is less than the 1% significance level. Although the R-square of the model is low (about 0.07), indicating that just 7% of the variation in OC can be explained by the various CSR perceptions together, the overall significance of the model indicates that CSR perceptions are critical factors that could influence OC.

**Table 8. Multiple Regression Analysis of the Effect of CSR perceptions on Organizational Commitment**

Variable	B	SE	$\beta$	t	Sig.(p)
Constant	2.377***	0.346		6.871	0.000
CSR towards SNS	0.027	0.068	0.033	0.392	0.695
CSR towards EMP	0.273***	0.090	0.261	3.039	0.003
CSR towards CUS	-0.050	0.096	-0.046	-0.521	0.603
CSR towards GOV	0.021	0.037	0.041	0.555	0.580
F value= 3.769 (p = 0.000), R <sup>2</sup> = 0.071, Adj. R <sup>2</sup> = 0.052					
<b>Note:</b> * p <.0.1; ** p < 0.05; *** p < .01; CSR= Corporate social responsibility; SNS=social and non-social stakeholders; EMP=employee; CUS= customer; GOV=government; OFC= Organizational Commitment					

H3 proposed that CSR perceptions have a positive effect on JP. Table 9 reports the multiple regression results of the impact of the various CSR perceptions on JP. From the Table, the F-statistics of the test for the overall significance of the model is 5.704 with an associated p-value of 0.000, which leads to the rejection of the null hypothesis. The effect of corporate responsibility towards social and non-social stakeholders and government through positive are not statistically significant in influencing employee performance in the model since their p-values are well above the 10% level of significance. On the other hand, corporate responsibility towards employees and customers is found to have a positive and statistically significant effect on JP, at least at the 10% significance level.

**Table 9. Multiple Regression Analysis of the effect of CSR perceptions on Job Performance**

Variable	B	SE	$\beta$	t	Sig.(p)
Constant	2.116***	0.331		6.390	0.000
CSR towards SNS	0.057	0.064	0.073	0.882	0.379
CSR towards EMP	0.173*	0.088	0.168	1.972	0.050
CSR towards CUS	0.162*	0.090	0.158	1.798	0.074
CSR towards GOV	-0.015	0.035	-0.031	-0.431	0.667
F value= 5.704 ( p=0.000), R <sup>2</sup> = 0.105, Adj. R <sup>2</sup> = 0.087					
Note: * p <.0.1;** p < 0.05; *** p < .01; CSR= Corporate social responsibility; SNS=social and non-social stakeholders; EMP=employee; CUS= customer; GOV=government; JP= Job Performance					

#### 4. DISCUSSION

Contrary to expectations, a significant mediating effect on the role of CSR perception on the relationship between OC and JP was not detected. There may be several explanations for the result. It shows that employees in these organizations believe that CSR perceptions affect their behavior to a certain degree. However, CSR perception does not significantly mediate the relationship between OC and JP.

Likewise, similar results were also found in the studies conducted by Closon et al. (2015) and Latif et al. (2020). The present research proposed hypothesis *H1* was not confirmed. Another possible explanation for this result is that employees choose to conduct their JP responsibly to fulfill their sense of obligation toward a job or perhaps an interpersonal relationship which has possibly nothing to do with the employee OC. The research result is not coherent with the findings of Kim et al. (2018) and Oh et al. (2021).

Additionally, Table 8 reports the results of the correlation analysis. CSR toward social and non-social stakeholders positively affects commercial bank employees' OC. However, the relationship is statistically insignificant. A possible explanation for this might be based on how the employees view the social and non-social CSR activities conducted by their employer. The Nigerian bank employees believe most organizations engaging in this type of social activities are commercially motivated.

However, CSR activities toward employees positively affect organizational commitment, and the relationship is significant at a 1% level. This result is coherent with the finding of Turker (2009b), who studied the influence of CSR on the OC of employees in Turkey and found a significant link between CSR to social and non-social stakeholders, CSR to employees on OC. Our result also supported the Khan et al. (2018) study that highlighted the CSR perception of bank employees toward OC in Pakistan; the study found that CSR practices toward employees have a significant relationship with OC. Additionally, Weerasekara and Ajward's (2020) findings in Sri Lanka indicated a significant positive relationship between CSR perceptions and employee OC in Sri Lanka. Similarly, Sun and Yu (2015) found a significant relationship between CSR and OC. This result may be justified by the fact that the

research sample predominantly comprises reputable commercial banks known for conducting CSR activities in their organizations. Reputable Nigerian banks are believed to implement managerial policies favorable to the internal stakeholders. For example, launching training programs that help the employees to acquire new competent skills relevant to their career growth and development, placing a high priority on the employee wants such as giving them free access to the organization's gym or having a meal discount in bank's cafeteria, emphasizing on employee needs which include the provision of health insurance which covers a considerable amount of employee's medication cost, the presence of the conducive and friendly working environment. For instance, the employees of Nigerian banks are motivated to interact with coworkers throughout the board in an accessible and long-lasting manner to execute tasks. These organizational policies can influence the OC of an employee. As a result, it can be suggested that strong CSR toward internal stakeholders will lead to leads stronger OC and goal attainment. However, in contradiction to Turker's (2009b) findings, where CSR toward customers indicates a significant association with OC, CSR practices aimed toward customers by the Nigerian banks were found to have no relationship with employees' OC. Adequately, the results of the study have shown that there is no significant relationship between CSR toward government and OC.

Furthermore, the research was to study the effect of CSR perception on employee JP. CSR perception towards social and non-social stakeholders was proposed to impact employee job performance positively. The result of the study's finding backed up the above assumption by indicating a positive relationship between the variables. These results reflect those of Liu and Qin (2018), who, based on data from Chinese employees, also found a relationship between CSR perception and employee JP. CSR perception toward employees was reported to have a significant positive relationship with employee performance. The findings align with the study expectation because internal CSR activities usually showcase an excellent concern for the employee's expectations and welfare (de Roeck et al., 2014). According to Saks (2016), showing a sense of gratitude and concern by the employer toward employees' expectations and interests, as expressed according to CSR practices aimed at the employees, improves the overall concept of organizational support and causes the employees to return the favor by displaying a higher and effective work performance. Similarly, CSR activities conducted toward customers have significantly affected employee job performance. This study supports evidence from previous observations (e.g., Chaudhary, 2020; Shuli and Suwandee, 2017).

These results further support the conclusions of Imran Ali et al. (2010). Their empirical study indicated a significant relationship between CSR perception and employee JP in the developing country of Pakistan. As a result, this study argued that when bank employees from Nigeria perceive that their organizations are acting socially responsible both internally and externally, such as implementing fair and flexible policies to the employees and providing complete and accurate information about its services to its customers are more likely to improve their working performance and commitment. Sun and Yu's (2015) study supported our argument, which implied that employees in socially responsible organizations perform their job duties more effectively than their counterparts whose work is less socially responsible.

Greenwashing is a contemporary phenomenon that tends to depreciate the true meaning of CSR. Organizations that try to convey the image of being socially responsible while attempting highly controversial practices are becoming widespread (Carroll et al., 2018: 49). One unanticipated finding was that CSR perception toward the government negatively affects employees' JP; this is contrary to the result of Chaudhary (2020), where CSR aimed toward the government indicated a significant positive relationship with employees' JP. Interestingly, the result is fascinating to such a degree by indicating that CSR practices aimed toward the government that is related to legal issues, such as regular tax payment by the organization and abiding by the legal regulation in conducting operations, do not necessarily motivate an employee of a Nigerian bank to increase his or her job performance. It is difficult to explain this result, but it might be related to the legal misconduct that Nigerian commercial banks are accused of. Several events of business scandals and deep corruption have been witnessed in the Nigerian banking sector, which might prompt the employees to feel that their organizations do not adhere to ethical duties adequately. Additionally, several Nigerian commercial banks are associated with practicing substandard corporate governance and dishonest operational practices, such as the unnecessary deduction of money from the bank customers in the name of bank charges. The banks' customers have shown a significant concern about this. However, the management of the commercial banks we sampled indicated that all the charges are occurring based on the direction of the Nigerian central banks, which regulate and ensure that the banks carry out their duties within the confines of the law. Finally, there was an expectation that employees might react to CSR aimed toward various stakeholders in the same and consistent manner. Consequently, the results show that employees distinguish the four aspects of CSR oriented toward various internal and external stakeholders, which categorically demonstrated a significant positive or negative relationship with employee JP and OC.

## **CONCLUSION**

The present study provides several practical implications for CSR activities in organizations. It has scrutinized the mediating role of CSR perception on the relationship between OC and JP, in addition to examining the effect of CSR perceptions on employee JP and OC, especially in the case of the employees working in the Nigerian banking sector, which has been overlooked in prior research. When organizations begin to emphasize CSR activities, the employees usually perceive the activities to be honest and responsible corporate actions. Thus, increasing employee self-esteem in the organization. As a result, it is highly critical for organizations to emphasize CSR activities because it demonstrates a great sense of corporate responsibility that can increase employee OC and JP. Therefore, CSR activities can improve the organization's public image, enticing prospective employees while maintaining present employees' satisfaction. Organizations in developing countries are losing significant competitive advantages due to the lack of research on employees' CSR practices. Employees are pivotal to an organization's growth. Previous research has shown that employees who exhibit a more dedicated organizational commitment and job performance can help businesses operate more

efficiently and deliver better services; the deliverance of quality services in the banking sectors of developing countries is much needed. Organizations in developing countries are losing significant competitive advantages due to the lack of research on employees' CSR practices. Employees are pivotal to an organization's growth. Previous research has shown that employees who exhibit a more dedicated OC and JP can help businesses operate more efficiently and deliver better services; the deliverance of quality services in the banking sectors of developing countries is much needed. Therefore, it is of utmost importance for managers to understand better how to implement and incorporate CSR actions into their corporate strategies. Additionally, these results offer a paramount administrative drive for the execution of CSR activities in the banking sectors of developing nations by encouraging organizational managers to acknowledge the benefits associated with CSR practices.

This study has made an essential contribution to the CSR literature and confirms previous findings that add to our understanding of CSR. However, several limitations need to be scrutinized by further studies. Firstly, the study data were gathered from organizations in northern Nigeria, specifically Sokoto state. Although the research sample can necessarily reflect Nigeria's banking sector, it is critical to know that these findings may not be generalizable to the commercial banking sectors of other parts of the world. Furthermore, the analysis of the study does not go beyond commercial banking sectors. As a result, future research should further develop and confirm these initial findings by testing our research hypothesis in different countries and considering various industries to validate our findings' general applicability. For instance, the mediating role of CSR perception on the relationship between OC and JP could be examined in other service industries and within other developing country contexts.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ ARACI ROLÜ

### 1. GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı oldukça uzun süredir gerek akademik gerekse de uygulamacı çevrelerce ilgi duyulan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. KSS kapsamında yürütülen araştırmalar örgütlerin, özellikle de işletmelerin, ekonomik amaçlarının ötesinde de amaçları olması gerektiği düşüncesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durum kurumsal sosyal sorumluluğun örgütlerin finansal performansını ve kârlılığını nasıl etkilediğine ilişkin araştırma çabalarının güçlenmesine neden olmuştur. Günümüz iş dünyasında artan rekabet, örgütleri rekabet üstünlüklerini sürdürmelerini olanaklı kılan yollar aramaya yöneltmiştir. Sonuçta, kurumsal sosyal sorumluluk genel kabul gören örgütsel bir politika olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkili konular farklı alanlarda uzun zamandır çalışılmaktadır. Fakat kurumsal sosyal sorumluluğun iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığı oldukça kısıtlı sayıda araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi Nijerya bankacılık sektöründe araştırma konusu yapılmaktadır. Bu çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin Nijerya bankacılık sektörü bağlamında ortaya konmasıdır.

### 2. YÖNTEM

Bu çalışmanın hedef kitlesi, gelişmiş kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ve uygulamaları olduğu düşünülen, kurumsal itibar düzeyi yüksek örgütlerin çalışanlarıdır. Buradan hareketle çalışmanın evrenini Nijerya'nın Sokoto eyaletindeki ticari bankaların şubeleri oluşturmaktadır. 300 çalışandan oluşan bir hedef kitleden anket aracılığıyla veri elde edilmeye çalışılmıştır. Süreç sonunda 208 anket formunun analiz için geçerli olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırmanın amacını, araştırmacı hakkında bilgileri, anketlerin nasıl doldurulması gerektiğine ilişkin yönergeleri ve katılımcılara gönüllü katılım ile bilgilendirilmiş onam konusunda aydınlatan açıklamaları içermektedir. Anket formunun ikinci bölümü, katılımcılar hakkındaki demografik bilgilerin sorulduğu bölümdür. Son bölümde ise araştırma değişkenlerini ölçmek için uyarlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Çalışmanın anket formu için Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 07.06.2021 tarihinde 72085 protokol numarası ile etik kurul izni alınmıştır. Bu araştırmadaki tüm ölçekler daha önce önceki çalışmalarda uyarlanarak kullanılmıştır. Geçerli ve güvenilir ölçeklerin belirlenebilmesi için ilgili alanyazın detaylı bir şekilde taranmıştır. Elde edilen veriler aracılık etkisi ve çoklu regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir.

### **3. BULGULAR**

Bulgular kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisini desteklememektedir. Fakat elde edilen bulgular çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu, sosyal ve sosyal olmayan taraflara, müşterilere ve devlete yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir.

### **4. TARTIŞMA**

Beklentilerin aksine, bu araştırma örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluk algısının anlamlı bir aracılık etkisi bulunmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgüt içindeki davranışlarını belirli bir dereceye kadar etkilediğine inandıkları görülmektedir. Her ne kadar çalışma geçerli bir örneklem üzerinde yürütülmüş olsa da, gelecekteki çalışmalarda farklı sektör ve ülke karşılaştırmalarının bu çalışmanın sonuçlarını daha anlamlı kılacağı düşünülmektedir.

### **SONUÇ**

Çalışmanın sonuç bölümünde örgüt yöneticileri ve iç paydaşlar açısından uygulamaya dönük çıktılar ve gelecekte bankacılık sektöründe örgüt geliştirme faaliyetlerine ilişkin öneriler sunulmaktadır. Bu çalışma, örgütlerdeki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için uygulamaya dönük çeşitli çıkarımlar sunmaktadır. Örgütlerin kurumsal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarca genellikle dürüst ve yapılması gereken kurumsal faaliyetler olarak algıladıkları düşünülmektedir. Beklenti çalışanların örgüte ilişkin tutumlarının olumlu yönde gelişeceği yönündedir. Bu durumun çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş performansını artıracakları öngörülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri örgütteki çalışanları olumlu olarak etkilemenin yanında, potansiyel çalışanlar için de olumlu bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Bu durumun gelişmiş ülkeler için gereçli olduğu kadar gelişmekte olan ülkeler için de geçerli olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular bu durumun her zaman geçerli olamayabileceğini göstermiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin anlamı ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olarak değişebilir. Bu durumda örgütler kendi bağlamlarına uygun iletişim stratejileri geliştirmeli ve yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini içinde buldukları koşullarda anlamlı kılacak girişimlerde bulunmalıdır.



## REFERENCES

- Adeleke, C. Joy. (2014). *Corporate Social Responsibility in the Nigerian Banking Sector*. (Walden Dissertations and Doctoral Studies). ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/85>.
- Ademosu, E. A. (2008). Corporate social responsibility: The experience of the Nigeria banking system. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(2), 1–26.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.
- Akinyomi, O. J., Enahoro J. A., & Olutoye, A. E. (2013). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from Nigerian manufacturing sector. *Asian Journal of Management Research*, 4(1), 153-162.
- Alegbeleye, G. O., & Ige, N. A. (2020). Assessing the Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Performance in Food and Beverage Companies in Lagos State of Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1–10.
- Bonett, D.G., and Wright, T.A. (2015). Cronbach's Alpha Reliability: Interval Estimation, Hypothesis Testing, and Sample Size Planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15. <https://doi: 10.1002/job.1960>.
- Bowen, H. R. (1953/2013). *Social Responsibilities of the Businessmen*. Iowa City, IO: University of Iowa Press.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>.
- Business Roundtable. (2022). Our Commitment. <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/> (Accessed on 10.9.2022).
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., Brown, J. A. and Buchholtz, A. K. (2018). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (10<sup>th</sup> Ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Chaudhary, R. (2020). Corporate Social Responsibility and Employee Performance: A Study among Indian Business Executives. *International Journal of Human Resource Management* 31(21) 2761–84. <https://doi:10.1080/09585192.2018.1469159>.
- Cho, S.J., Chung, C.Y., Young, J. (2019). Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–26. <https://doi: 10.3390/su11020343>.

- Crane, A. & Matten, D. (2016). *Business Ethics* (4<sup>th</sup> Ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Closon, C., Leys, C. and Hellemans, C. (2015), Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31–54. [https://doi: 10.1108/mrjiam-09-2014-0565](https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2014-0565).
- Dawkins, J. (2005). Corporate Responsibility: The Communication Challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–19. [https://doi: 10.1108/13632540510621362](https://doi.org/10.1108/13632540510621362).
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
- Farmaki, A. (2019). Corporate Social Responsibility in Hotels: A Stakeholder Approach.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297–2320. [https://doi:10.1108/ijchm-03-2018-0199](https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2018-0199).
- Franco, C.E., and Suguna, G. (2017). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. *International Journal of Research*, 5(1) 23–27. [https://doi: 10.29121/granthaalayah.v5.i1\(se\).2017.1917](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i1(se).2017.1917).
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of a business is to increase its profits. In *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173-178). Berlin Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14).
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times*, (13<sup>th</sup> September),122-126.
- Gond, J. P., El-Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 5(4), 1-47. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.8>.
- Gupta, M. (2014). Employees’ satisfaction towards monetary compensation practices. *Global Journal of Finance and Management*, 6(8), 757-764.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). Relationships between corporate social responsibility and financial performance: what is the causality?. *Journal of Business and Management* 18–43.
- Ho, V. (2013). Beyond Regulation: A Comparative Look at State-Centric Corporate Social Responsibility and the Law in China. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 4(6), 3-75.
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>.
- Ali, I., Rehman, K.U., Ali, S.I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, (4), 2796-2801. [https://doi: 10.29121/granthaalayah.v5.i1\(se\).2017.1917](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i1(se).2017.1917).

- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41. [https:// doi: 10.9790/0837-19313341](https://doi.org/10.9790/0837-19313341).
- Islam, Z. M., Ahmed, S. U., & Hasan, I. (2012). Corporate social responsibility and financial performance linkage: Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Journal of Organizational Management*, 1(1), 14-21. <https://ssrn.com/abstract=1999140>.
- Khan, M., Sarwar, S., & Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 28–47. <https://doi.org/10.33215/sjom.v1i3.22>.
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 2208. <https://doi.org/10.3390/su10072208>.
- Kunda, M. M., Ataman, G. & Kartaltepe Behram, N. (2019), Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction, *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1630-1641. [https://doi: 10.1002/csr.1911](https://doi.org/10.1002/csr.1911).
- Liu, J., & Qin, C. (2018). Corporate social responsibility and employee performance: A meta-analysis. *Advances in Psychological Science*, 26(7), 11-52.
- Marić, S., Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2021). The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firm Performance in Serbia. *SAGE Open*, 11(3), <https://doi.org/10.1177/21582440211037668>.
- Mensah, H. K., Agyapong, A., & Nuerthey, D. (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business and Management* 4(1), 1–20. [https://doi: 10.1080/23311975.2017.1280895](https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1280895).
- Mohammad, Tahlil Azim. 2016. “Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento Do Funcionário: Papel Mediador Do Compromisso Organizacional.” *Revista Brasileira de Gestao de Negocios* 18(60):207–25. [https://doi: 10.7819/rbgn.v18i60.2319](https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2319).
- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and society review*, 1(1), 71-75.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25. [https://doi: 10.2307/41166580](https://doi.org/10.2307/41166580).

- Oh, K. S., Han, J. R., & Park, S. R. (2021). The influence of hotel employees' perception of CSR on organizational commitment: The moderating role of job level. *Sustainability*, 13(22), 12625. [https://doi: 10.3390/su132212625](https://doi.org/10.3390/su132212625).
- Olivia, V. G. (2017, August 6). *6 Ways Corporate Social Responsibility Benefits Your Employees*. Scape global. <https://socapglobal.com/2017/08/6-ways-corporate-social-responsibility-benefits-employees/>.
- Osemene, O. F. (2012). Corporate social responsibility practices in mobile telecommunications industry in Nigeria. *European journal of business and management*, 4(8), 149-159. [https:// doi: 10.1111/j.1467-8683.2008.00691](https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00691).
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The international journal of human resource management*, 25(1), 91-112. [https://doi: 10.1080/09585192.2013.781528](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528).
- Saks, M. (2016). A review of theories of professions, organizations and society: The case for neo-Weberianism, neo-institutionalism and eclecticism. *Journal of Professions and Organization*, 3(2), 170-187. <https://doi.org/10.1093/jpo/jow005>.
- Santoso, I. L. (2014). The impact of internal CSR towards employee engagement and affective commitment in XYZ hotel Surabaya. *iBuss Management*, 2(2). [https://doi.org 10.5296/ijhrs.v5i3.8376](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i3.8376).
- Schmidt, A.H, and Freeman J. F. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 2(8), 243-253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>.
- Shuli, G., & Suwantee, S. (2018). Effect of corporate social responsibility on employee job performance: A case study of household products manufacturers in southern China. *Interdisciplinary Research Review*, 12(5), 57–63. <https://doi.org/10.14456/jtir.2017.43>.
- Slack, F.J., Orife, J.N., & Anderson, F.P. (2010). Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with Their Organization: An Empirical Study in the United States. *The International Journal of Management*, 27, 421.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427-447.: *Volume I - Micro Approaches* (January),427–50. [https://doi: 10.4135/9781849200448.n24](https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24).
- Subair, M. L. (2018). *Effect of Corporate Social Responsibility Practices on Performance of Manufacturing Companies in Nigeria* (Doctoral dissertation, Kwara State University (Nigeria)).
- Sun, L., & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance Review of Accounting and Finance* 14(3),262–84. [https://doi: 10.1108/RAF-03-2014-0025](https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025).
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672. [https:// doi: 10.2307/257057](https://doi.org/10.2307/257057).

- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. [https://doi: 10.1007/s10551-008-9993-8](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8).
- Tuzcu, A. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Çankırı Kâratekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 185-202.
- Weerasekara, N., & Ajward, R. (2020). The impact of corporate social responsibility on employee commitment: mediating role of meaningful work and positive affect. *Kelaniya Journal of Management*, 9(1),4-7. [https://doi: 10.4038/kjm.v9i1.7622](https://doi.org/10.4038/kjm.v9i1.7622).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Youn, H., Lee, K., & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism management*, (68), 328-335. [https://doi: 10.1016/j.tourman.2018.03.018](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.018).

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Masud Aminu BATURE Ozan AĞLARGÖZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Masud Aminu BATURE Ozan AĞLARGÖZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Masud Aminu BATURE Ozan AĞLARGÖZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Masud Aminu BATURE Ozan AĞLARGÖZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Masud Aminu BATURE Ozan AĞLARGÖZ

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## EĞİTİM KURUMLARINDA PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İŞ'TE MUTLULUĞUN ARACILIK ROLÜ

Umud UYAN<sup>1</sup> & Azmi YALÇIN<sup>2</sup> & Adil İBİN<sup>3</sup>

### Öz

*Eğitim kurumları doğası gereği çalışanların yüksek düzeyde stres ve tükenmişliğe maruz kaldıkları çalışma ortamları olarak bilinmektedir. Pozitif psikoloji yaklaşımına atıfta bulunan bu çalışmanın amacı bu türden örgütlerde bireylerin sahip oldukları psikolojik sermaye ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Daha bütüncül bir bakış açısı ortaya koymak adına bahsedilen ilişkide iş'te mutluluğun aracılık etkisi de test edilmiştir. Araştırmanın verileri Adana ilinde faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda istihdam edilen 240 çalışandan yapılandırılmış anketler yoluyla toplanmıştır. Bulgular hem psikolojik sermayenin hem de iş'te mutluluğun iş tatminini olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine etkisini kısmi de olsa iş'te mutluluk üzerinden gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın stresli bir çalışma ortamına sahip eğitim kurumlarında pozitif psikoloji varsayımlarını bütüncül bir şekilde yeniden test etmesi noktasında yazına katkı sunması beklenmektedir. Elde edilen bulguların ayrıca eğitim sektöründe insan kaynakları faaliyetlerinin yönetilmesine rehberlik etmesi beklenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikoloji, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini, İş'te Mutluluk, Eğitim Kurumları.

**JEL Kodları:** M1, M12, D23.

**Başvuru:** 05.10.2022 **Kabul:** 21.01.2023

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Tunceli/Türkiye, umutuyan@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8466-2903

<sup>2</sup> Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana/Türkiye, azmiyalcin@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9323-3350

<sup>3</sup> Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, Silifke Meslek Yüksek Okulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Mersin/Türkiye, adilibin@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9128-7315

## THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON JOB SATISFACTION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: THE MEDIATING ROLE OF HAPPINESS AT WORK

### **Abstract**

*Educational institutions are commonly accepted as the working environments where employees are exposed to high levels of stress and burnout due to their nature. By referring to the positive psychology perspective, the study investigates the role of psychological capital on job satisfaction in such organizations. The mediating effect of workplace happiness in the mentioned relationship was also tested to provide a more holistic perspective. The data of the research were collected through structured questionnaires from 240 employees working in a private educational institution operating in Adana province. Findings reveal that both psychological capital and happiness at work positively affect job satisfaction. In addition, it has been concluded that the effect of psychological capital on job satisfaction, although partially, is through happiness at work. The study is expected to contribute to the body of knowledge by reassessing the positive psychological assumptions in educational institutions whose workers are exposed to excessive stress. The findings are also expected to guide the management of human resources activities in this sector.*

**Keywords:** *Positive Psychology, Psychological Capital, Job Satisfaction, Workplace Happiness, Educational Institutions.*

**JEL Codes:** *M1, M12, D23.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Çalışanların iş tatminini etkilediği varsayılan birçok bireysel ve örgütsel faktör endüstriyel psikoloji çalışmalarında uzunca bir süredir incelenmektedir. Zira araştırmalar örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bireysel performansın işten alınan doyum ile doğrudan ilintili olduğunu ortaya koymaktadır (Al-Ahmadi, 2009: 40; Khan vd., 2012: 2702; Wagner, 2017: 95; Bin, 2015: 7; Platis, Reklitis ve Zimeras, 2015: 480). Bu minvalde gerçekleştirilen çalışmaların temel varsayımı bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olmasının bireyin etkinliğini arttıracığıdır. Pozitif psikoloji yaklaşımının örgüt çalışmalarına entegrasyonu ile birlikte araştırmacıların ilgisi bireylerin sahip oldukları psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisine kaymıştır (Abbas vd., 2014; Luthans vd., 2007; Jung ve Yoon, 2015; Tang, Shao & Chen, 2019). Ancak çalışanların tutum ve davranışlarını örgütsel bağlam ve koşullardan bağımsız değerlendirmek rasyonel olmayan sonuçlara ulaşmamıza neden olacaktır.



Bu anlamda mevcut çalışma çalışanların sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkisini iş yeri mutluluğu üzerinden incelemektedir. Örgütsel davranışı hem bireysel hem de örgütsel unsurları katarak açıklamaya çalışan bu araştırma bütüncül bir bakış açısı sunması bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın insanlarla etkileşimin oldukça yoğun olduğu ve dolayısıyla stres düzeyinin üst seviyede olduğu eğitim kurumlarında (Johnson vd., 2005: 179; Newberry ve Allsop, 2017: 8) gerçekleştiriliyor olması araştırmanın bulgularını daha ilginç hale getirmektedir. Elde edilen bulguların eğitim sektöründe insan kaynakları faaliyetlerinin daha etkin yönetilmesi sürecine de katkı sağlaması muhtemeldir. Zira bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi de ihtiyaç duyulan insan kaynağının temini sürecini ilgilendiren bireysel faktörlerden biri olan psikolojik sermayenin bu sektör özelinde ne derece önemli olduğu ortaya çıkarılmasıdır. Psikolojik sermaye, iş'te mutluluk ile iş tatmini ilişkilerinin incelendiği kavramsal çerçevenin sunulmasının ardından araştırma bulguları eğitim sektörüne özgü koşullar değerlendirilerek yorumlanacaktır.

### 1.1. Kavramsal Çerçeve

Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin ancak sahip oldukları insan kaynağının geliştirilmesi ile mümkün olabileceğine dair bilimsel kanıtlar artmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 1). Bu anlamda çalışanların işlerinden ne derece tatmin oldukları ve tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin ne olduğu araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır. Robbins ve Judge (2011: 80) iş tatmini kavramını çalışanların işlerine yönelik olumlu ve/veya olumsuz duyguların bütünü olarak tanımlamışlardır. Landy ve Conte (2019: 349) ise kavramı işe veya iş ile ilgili deneyimlere yönelik olumlu duygu ve tutumlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren neoklasik yönetim anlayışıyla filizlenen ve çalışan motivasyonunu anlamaya yönelik çabalar ilham alınarak yapılmıştır. Zira bu ve takip eden dönemde yapılan çalışmalar içsel motivasyon ve iş tatmini arasında güçlü bir bağ olabileceğine işaret etmektedir (Furnham, Eracleou & Chamorro-Premuzic, 2009: 774; Andersen ve Kjeldsen, 2013: 266; Pancasila, Haryono & Sulisty, 2020: 387).

Örgütsel davranış alanının en çok tartışılan konuları olan motivasyon ve iş tatminini olumsuzlukların ortadan kaldırılması yerine psikolojik iyi oluş düzeyiyle (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 17; Seligman, 2002: 4) açıklamaya çalışan pozitif psikoloji okulu önceki nesil örgütsel davranış araştırmalarından farklılaşmıştır (Luthans, 2002: 695). Bu düşünce okulu bireysel düzeyde psikolojik sermayenin (PsyCap), örgütsel düzeyde ise pozitif örgütsel davranışın (POB) geliştirilmesi ile birlikte olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasının mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Temelde insan kaynağının güçlendirilmesini hedefleyen bu yaklaşım bireysel performansın geliştirilmesi noktasında örgütsel davranış alanındaki çalışmalara konu olmuştur.

Ancak Lewis (2011: 79) başarılı organizasyonların sadece kurumsal performansı en üst düzeye çıkarmakla yetinmeyip, aynı zamanda çalışanların iş deneyimlerini ve iyi

oluş düzeylerini de geliştirdiklerini vurgulamıştır. Çalışanların pozitif iş deneyimi yaşamaları ve bu olumlu deneyimlerin gerek tutum ve davranış gerekse de performans çıktıklarına dönüşmesi noktasında Luthans ve Youssef (2004) pozitif psikolojik sermaye konseptini oluşturmuşlardır. Böylece bireylerin sahip oldukları psikolojik kapasite ölçülebilir, yönetilebilir ve performans açısından geliştirilebilir bir boyuta taşınmıştır. Araştırmacılar tarafından oluşturulan yapı dört ayırt edici bileşeni kapsar: umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik. Umut kavramı hedeflere ulaşmak için kararlı olma (irade) ve engeller karşısında alternatif yollar tasarlama yeteneğinin bir araya gelmesiyle oluşan olumlu bir motivasyon durumu olarak tanımlanmaktadır (Snyder, Irving, & Anderson, 1991: 287). Diğer taraftan, iyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olunacağına yönelik olumlu duygulanımı ifade etmektedir (Avey vd., 2009: 681). Psikolojik dayanıklılık ise başarısızlık gibi olumsuz durumlarda kendini değerlendirme ve bu olumsuz durumdan geri dönebilmeye yönelik zihinsel kapasite olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002: 702). Pozitif psikolojik sermayenin son bileşeni olan öz yeterlilik kavramı ise zorlu görevlerde başarılı olmak için belirli bir güven derecesine sahip olmayı ifade etmektedir. (Nelson ve Cooper, 2007: 10).

Pozitif psikoloji varsayımlarını ölçülebilir hale getiren bu üst yapının ortaya çıkmasıyla birlikte araştırmacılar bu yapının örgütsel bağlılık (Youssef ve Luthans, 2007; Etebarian, Tavakoli & Abzari, 2012), örgütsel vatandaşlık (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Yang ve Chao, 2016) ve örgütsel sinizm (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Shrestha ve Jena, 2021) gibi davranış ve tutumlar üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bazı araştırmacılar ise yapının performans çıktıklarına odaklanmış, iş performansını dolaylı ya da doğrudan etkilediği varsayılan iş tatminini çalışmalarına konu etmişlerdir (Kim vd., 2019; Badran ve Youssef-Morgan, 2015; Jung ve Yoon, 2015; Bergheim vd., 2015; Karatepe ve Karadas, 2015; Amunkete ve Rothmann, 2015). Bahsedilen araştırmaların genelinde pozitif psikolojik sermayenin iş tatminini olumlu etkilediği raporlanmıştır.

Psikolojik sermayenin bir dizi örgütsel faktör ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolünün incelendiği çalışmada Kim ve ark. (2019: 119) bahsedilen ilişkide psikolojik sermayenin olumlu yönde aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Amunkete ve Rothmann (2015: 277) otantik liderlik ile iş tatmini arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında doğrudan ilişki inceleyen çalışmalar (Abbas vd., 2014; Badran ve Youssef-Morgan, 2015; Ali ve Ali, 2014; Hua, 2020; Kaplan ve Bickes, 2013; Kwok vd., 2015) değişkenler arasında pozitif ilişki raporlamışlardır. Jung ve Yoon (2015: 1135) ise yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin iki alt boyutunun (umut & iyimserlik) iş tatmini ile ilişkisinin pozitif olduğunu diğer iki alt boyutunun ise bahsedilen değişkenle ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir.

Pozitif psikolojik sermayeye sahip bireylerin olumsuz bir ortamın negatif etkilerini hafifleterek mücadeleyi üstlenme kapasitesine sahip olması bu bulguları açıklar niteliktedir (Nolzen, 2018: 253). Ancak bireysel iyi oluş düzeyinin tek başına iş tatminini yeterli derecede açıklayamayabileceği söylenebilir. Zira sistem yaklaşımı örgütleri süreçler, faaliyetler ve çevrenin etkileşimden oluşan bir yapı olarak

görmektedir (Robbins ve Judge, 2009: 496). Bu bakış açısından hareketle çalışan tutum ve davranışları örgütsel unsurlardan bağımsız olarak değerlendirilemez. İş tatminini inceleyen araştırmalar çoğunlukla hem bireysel hem de örgütsel faktörleri birlikte inceleme yoluna gitmişlerdir (Abderhalden, Baker & Gordon, 2021; Brunetto vd., 2016; Kim ve Jogaratnam, 2010).

Bu araştırmada örgütsel davranışın kurumsal bir belirleyicisi olarak incelenen ve “çalışanların arzu edilen, tatmin edici iş deneyimlerine sahip olduklarına dair inanç ve duygular” (Basinska ve Rozkwitalska, 2020: 551) olarak ifade edilebilen iş’te mutluluk kavramı bilişsel ve duygusal unsurları içeren çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapının bilişsel boyutu bireylerin işlerinin çeşitli yönlerini dikkate alarak genel ve değerlendirici yargılara ulaşmasını ifade ederken (Weiss, 2002: 180); iş bağlamına yönelik farklı uyarılma düzeyindeki olumlu ve olumsuz duygular bütünü olarak ifade edilebilir (Basinska ve Rozkwitalska, 2020: 551). Örgütsel düzeydeki deneyimlere odaklanan iş’te mutluluk kavramının bireyin iş ortamına/çevresine yönelik algı ve duygularının tespit edilmesi noktasında kullanışlı bir yapı olduğu söylenebilir. Bu açıdan yapı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve destekleyici/destekleyici olmayan deneyimler gibi örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Singh ve Aggarwal, 2018).

Pryce-Jones (2011: 9) iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmının temelde üç bileşene odaklandıklarını ifade etmiştir; çalışanın kendisi, çalışma koşulları ve çalışma çevresi. Ancak bu bileşenler çoğunlukla ayrı ayrı ele alınmışlardır. Bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlayan bu çalışma ise öncelikle pozitif psikolojinin varsayımlarına atıfta bulunarak bireysel unsurlardan psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine etkisini incelemektedir. Bu bağlamda öne sürülen ilk hipotez:

**H1:** *Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Araştırmanın amaçları doğrultusunda iş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer değişken ise iş’te mutluluktur. İş ile ilgili olumlu ve olumsuz deneyimlere odaklanan yapının iş tatmini ile ilgili örgütsel düzeyde fikir sunması beklenmektedir. Önceki çalışmalar iş’te mutluluğun çalışanların bağlılık ve adanmışlık düzeylerini arttırdığından iş doyumları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Joo ve Lee, 2017: 215; Siu, Cheung & Lui, 2015: 376-377; Coomber ve Barriball, 2007: 301). Bahsedilen iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotez:

**H2:** *İş’te mutluluk ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Önceki çalışmalar iş tatminin birer tahmin edici olduğu düşünülen bu iki değişkenin de (psikolojik sermaye ve iş’te mutluluk) birbiriyle ilişkili olabileceğini ortaya koymuşlardır (Kawalya vd., 2019: 9-10). Kun ve Gadanez (2019:194) eğitim sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş’te mutluluk düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu açıdan bu çalışmada test edilecek bir diğer hipotez:

**H3:** *Psikolojik sermaye ve iş'te mutluluk arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Örgütsel tutum ve davranışları sistem yaklaşımına atıfta bulunarak açıklamaya çalışan bu araştırma son olarak psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisinde iş'te mutluluğun aracılık rolüne odaklanmıştır. Bu açıdan araştırmanın temel varsayımının bireysel düzeyde iyi oluş düzeyinin iş tatminine etkisini iş yerindeki olumlu deneyimler üzerinden gerçekleştiriyor olmasıdır. Diğer bir ifade ile öznel iyi oluş düzeyinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisinin sınırlı olabileceği; bu etkinin iş yeri mutluluğuyla desteklendiğinde daha da anlamlı hale gelebileceği ön görülmektedir. Araştırmada test edilecek son hipotez:

**H4:** *Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkide iş'te mutluluğun aracılık etkisi vardır.*

## 2. YÖNTEM

Mevcut çalışma teorik bir önermeyi test etmesi nedeniyle tümdengelim yaklaşımını benimseyen bir araştırma olarak nitelendirilebilir (Mills ve Gay, 2019: 87). Önerilen değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini test etmesi bakımından ise açıklayıcı niteliktedir. Açıklayıcı bir çalışma yürütmek, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerin keşfi yoluyla belirli bir fenomenin ardındaki mantığı aramayı gerektirir (Saunders ve Lewis, 2012: 113). Bu çalışmada ise eğitim kurumları çalışanlarının iş tatminini düzeyi ile ilişkili bir tanesi bireysel (psikolojik sermaye), bir diğeri örgütsel (işyeri mutluluğu) olmak üzere iki farklı değişken incelenmektedir.

Araştırmanın ana evrenini eğitim sektörü çalışanlarının oluşturduğunu söylemekle birlikte, modelde yer alan hipotezlerin test edilebilmesi için Adana ilinde faaliyetlerini yürüten özel bir eğitim kurumu çalışanlarına anketler uygulanmıştır. Katılımcılar olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan basit rassal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Anketler katılımcılara kendi çalışma ortamlarında yüz yüze uygulanmıştır. Yaklaşık 500 çalışanı olan eğitim kurumunda toplam 300 anket formu dağıtılmış, bunlardan 258'inden geri dönüş sağlanabilmiştir (katılım oranı %86). Anket formları detaylı bir şekilde incelenmiş, 18 anket formunun çoğunluğunun ya da tamamının boş olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın analizleri toplam 240 gözlem üzerinden yürütülmüştür. Katılımcıların %76.3 (n=183) kadınlar, %23.7'sini (n= 57) ise erkekler oluşturmaktadır. Yaş aralıkları incelendiğinde ise büyük bir çoğunluğunun (%82.1) 25-50 yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların toplam çalışma süreleri değişkenlik göstermekle birlikte, mevcut kurumdaki çalışma süreleri büyük çoğunlukla (%77.5) 1-10 yıl aralığındadır. Son olarak araştırmaya katılanların %44.6'sını branş öğretmenleri, %15'ini okul öncesi öğretmenleri ve %10.4'ünü sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının tamamı daha önceki çalışmalarda geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması yapılmış enstrümanlardır. Psikolojik sermayeyi

ölçmek üzere tasarlanan, 24 ifade ve dört boyuttan (umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık) oluşan yapı Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilmiş; ölçüm aracı Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İş'te mutluluk ölçeği ise Singh ve Aggarwal (2018) tarafından geliştirilmiş; Sever, Özdemir & Acar (2020) tarafından orijinal dilden uyarlanmıştır. Son olarak, 1951 yılında Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve 18 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğinin, Judge vd. (1998) tarafından 5 maddeden oluşan kısa formu geliştirilmiştir. İş tatmini ölçeğinin kısa formunun Türkçe uyarlaması ise Keser ve Bilir (2019) tarafından yapılmıştır. Yanıtlar, 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi ölçekler vasıtasıyla toplanmıştır. Kullanılan ölçüm araçlarının iç tutarlılık düzeylerine ilişkin bilgiler aşağıda yer alan *Tablo 2* de özetlenmiştir.

**Tablo 2. Ölçüm Araçlarının İç Tutarlılık Düzeyleri**

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<i>Psikolojik Sermaye</i>	Çetin ve Basım (2012)	.843
<i>İş'te Mutluluk</i>	Sever, Özdemir ve Acar (2020)	.854
<i>İş Tatmini</i>	Keser ve Bilir (2019)	.807

### 3. BULGULAR

Araştırmaya konu değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS 24 ve Process v4.0 paket programları kullanılarak incelenmeye çalışılmıştır. Analizin ilk aşamasında çok değişkenli istatistiksel analizlerin varsayımları olan normallik, çoklu doğrusal bağlantı ve eş varyanslılık testleri yapılmış, bu testler sonucunda herhangi bir ihlale rastlanmadığından analizlere başlanmıştır. Öncelikle kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilikleri keşfedici faktör analizi (KFA) yapılarak gerçekleştirilmiştir. Temel bileşenler analizi aracılığıyla gerçekleştirilen analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük olan toplam 9 bileşen ortaya çıkmış, bu bileşenler toplam varyansın %65.062'sini açıklamaktadır. KMO = .873 ve Barlett küresellik testi .05 düzeyinde anlamlı bulunduğundan toplanan verilerin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu söylenebilir. Ortak yüklerin (communalities) .507 ile .791 arasında değiştiği gözlemlenmiş; faktör yükü .40 olup .30 çapraz yüke sahip tek bir madde tespit edilmiş (PD6); analizlere bu ifade çıkartılarak devam edilmiştir. Ortaya çıkan bileşenlerin faktör yüklerine ilişkin bilgiler *Tablo 3* de özetlenmiştir.

**Tablo 3. Ölçüm Araçlarının Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<i>Psikolojik Sermaye</i>	
<i>IY1*</i>	.754
<i>IY2</i>	.702
<i>IY3*</i>	.407
<i>IY4</i>	.591
<i>IY5</i>	.563
<i>IY6</i>	.540

<i>PD1</i>	.731	
<i>PD2</i>	.727	
<i>PD3*</i>	.659	
<i>PD4</i>	.645	
<i>PD5</i>	.625	
<i>PD6</i>	.331	
<i>U1</i>		.821
<i>U2</i>		.748
<i>U3</i>		.649
<i>U4</i>		.639
<i>U5</i>		.583
<i>U6</i>		.455
<i>OY1</i>		.756
<i>OY2</i>		.744
<i>OY3</i>		.730
<i>OY4</i>		.715
<i>OY5</i>		.694
<i>OY6</i>		.667
<i>İş'te Mutluluk</i>		
<i>IM1</i>	.889	
<i>IM2</i>	.855	
<i>IM3</i>	.780	
<i>ISD1*</i>	.814	
<i>ISD2*</i>	.771	
<i>ISD3*</i>	.743	
<i>DOD1</i>		.885
<i>DOD2</i>		.876
<i>DOD3</i>		.786
<i>DOOD1*</i>		.836
<i>DOOD2*</i>		.784
<i>DOOD3*</i>		.769
<i>İş Tatmini</i>		
<i>T1</i>	.855	
<i>T2</i>	.831	
<i>T3*</i>	.779	
<i>T4</i>	.732	
<i>T5*</i>	.627	

\*\*' işaretli ifadeler ters kodlanmıştır.

Döndürme yöntemi olarak Varimax kullanılmış, 14 döndürme gerçekleştirilmiştir.

**IY:** İyimserlik, **PD:** Psikolojik Dayanıklılık, **U:** Umut, **OY:** Öz Yeterlilik, **IM:** İçsel Motivasyon, **ISD:** İşten Soğutan Duygular, **DOD:** Destekleyici Örgütsel Deneyimler, **DOOD:** Destekleyici Olmayan Örgütsel Deneyimler, **T:** Tatmin

Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerin test edilmesinin ardından değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bahse konu değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini özetleyen *Tablo 4* aşağıda sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere test edilen değişkenler arasındaki tüm ilişkiler  $p = .01$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İlişki katsayıları incelendiğinde ise psikolojik sermaye ve iş'te mutluluk değişkenleri

arasında ( $r = .592$ ); psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında ( $r = .603$ ) ve son olarak iş'te mutluluk ve iş tatmini arasında ( $r = .703$ ) pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

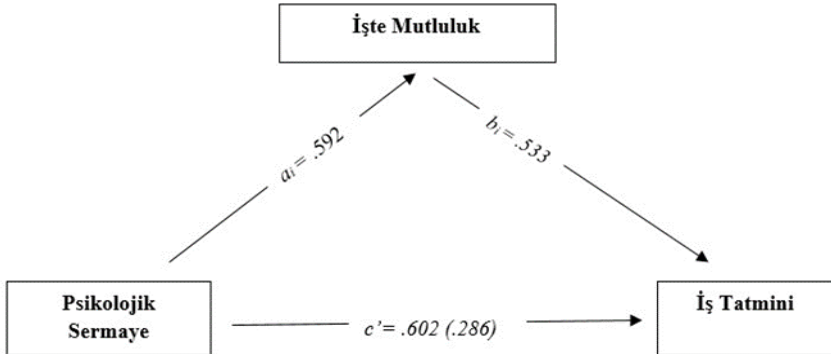
**Tablo 4. Test Edilen Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	Psikolojik sermaye	İşte Mutluluk	İş Tatmini
Psikolojik sermaye	1		
İş'te Mutluluk	.592**	1	
İş Tatmini	.603**	.703**	1

\*\* .  $P < 0.01$

Araştırmaya konu aracılık modeli yanlılık düzeltmeli güven aralıkları (bias-corrected bootstrapping) yöntemine dayanan Hayes'in Process makrosu kullanarak SPSS ile test edilmiştir (Hayes, 2013: 105-113). Bahsedilen ilişki *Model 4* kullanılarak test edilmiştir. *Şekil 1* test edilen aracılık modeline ilişkin bilgileri özetlemektedir. Görüldüğü üzere hem psikolojik sermaye ( $\beta_1 = .602$ ) hem de iş'te mutluluk ( $\beta_1 = .533$ ) iş tatmini üzerinde pozitif ve doğrudan etkiye sahiptir. Benzer şekilde psikolojik sermayenin ( $\beta_1 = .592$ ) iş'te mutluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Test edilen aracılık ilişkisi açısından bakıldığında ise anlamlılık düzeyleri değişmemekle ( $p < .01$ ) birlikte psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin ( $\beta_1 = .286$ ) toplam etkisinden ( $\beta_1 = .602$ ) daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Anlamlılık düzeylerinin değişmemekle birlikte dolaylı etkinin düşmesi değişkenler arasında kısmi aracılık ilişkisinin olduğuna işaret etmektedir. Bahsedilen aracılık ilişkisinin anlamlı olup olmadığı ise alt ve üst sınır güven aralıkları incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Alt sınır (LLCI) ve üst sınır (ULCI) güven aralıklarının '0' değeri içermemesi test edilen ilişkilerin anlamlı olduklarını ortaya koymaktadır (Hayes, 2013: 121). *Tablo 5* aracılık ilişkisine yönelik doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler ile birlikte bu ilişkilere ait güven aralıklarını da özetlemektedir.

### Şekil 1. Aracılık Testi



**Tablo 5. Aracılık Testi: Toplam, Direkt ve Dolaylı Etkiler**

<i>Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerindeki Toplam Etkisi</i>				
$\beta 1$	SE	p	LLCI	ULCI
.6027	.0857	.0000	.8300	1.1677

<i>Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerindeki Direkt Etkisi</i>				
$\beta 1$	SE	p	LLCI	ULCI
.2868	.0898	.0000	.2984	.6521

<i>Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerindeki Dolaylı Etkisi</i>				
$\beta 1$	SE	p	LLCI	ULCI
.3159	.1124	.0000	.3511	.7830

Tablodan da görüleceği üzere psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisini kısmi olarak iş'te mutluluk ( $\beta 1 = .286$ ) üzerinden gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Kısmi aracılık ilişkisinin anlamlılığı alt ve üst sınır güven düzeyleri (LLCI: .298; ULCI: .652) incelenerek teyit edilmiştir. Bu durumda araştırmada ileri sürülen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışma eğitim sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin psikolojik sermaye ve iş'te mutluluk gibi unsurlar tarafından ne derece şekillendirilebileceğini test etmek üzere tasarlanmıştır. İlk olarak, araştırma bulguları bahsedilen sektörde çalışan bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu psikolojik sermayenin iş tatmininin bir tahmin edicisi olduğunu raporlayan çalışmalarını doğrular niteliktedir (Paek vd., 2015: 9; Luthans vd., 2005: 1; Kim vd., 2019: 120; Badran ve Youssef-Morgan, 2015: 361-362; Kaplan vd., 2012: 26-27; Bergheim vd., 2015: 33-34; Idris ve Manganaro, 2017: 251). Psikolojik sermayenin çalışanların olumsuzlukların üstesinden gelerek zorlu hedeflere ulaşmaya aracılık etmesi ve bunu yaparken bireyin kendi hedefleri ve eylemleri üzerinde kontrol hissi sağlaması bu bulguyu açıklayıcı niteliktedir. Psikolojik sermayenin çalışanlara işleri ile ilgili pozitif değerlendirme yapma imkanı sağlıyor olması ve dolayısıyla onların motivasyonlarını artırması (Badran ve Youssef-Morgan, 2015: 358) bu bulguyu açıklayan bir diğer olası açıklamadır.

Araştırma bulguları ayrıca psikolojik sermayenin iş'te mutluluğu artırdığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu Kun ve Gadanez'in (2019: 193-194) eğitim sektöründe gerçekleştirdikleri çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Kaliteli eğitim sunulmasının ancak çalışanların iyi oluş düzeyi ve iş yeri mutluluğu ile mümkün olabileceğini ileri süren araştırmacılar, psikolojik sermayenin özellikle umut ve iyimserlik boyutlarının iş'te mutluluğu artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Zira bu iki boyut çalışanlara gerçekçi hedefler koyma, bu hedeflerin peşinden gitme ve yakalama noktasında başarı hissini artırmaktadır.



İş'te mutluluğun çalışan tatminini iyileştirmesi araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel motivasyon ve örgütsel destek algısına odaklanan yapı önceki çalışmalarda da iş tatmini ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Abraham, 2015: 6; Judge ve Ilies, 2004: 661). Gavin ve Mason (2004: 381) işin kendisinin bireyleri tek başına mutlu edemeyeceğini, ancak bireyin iş yerinde mutsuz olması durumunda gerçekten mutlu olamayacağını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Boehm ve Lyubomirsky (2008: 103-104) pozitif ilişkiler, iş birliği ve örgütsel destek vasıtasıyla oluşturulan pozitif bir çalışma ortamının çalışanların içsel motivasyonlarını ve dolayısıyla tatmin düzeylerini iyileştirebileceğini de belirtmişlerdir.

Son olarak, araştırmada ortaya çıkan en önemli bulgulardan biri psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine etkisini, kısmi de olsa, iş'te mutluluk üzerinden gerçekleştiriyor olmasıdır. Bu sonuç eğitim sektörü çalışanlarının iş tatmininin tek başına bireysel iyi oluş düzeyi ile açıklanamayacağı; bahsedilen etkinin işe yönelik olumlu deneyimler vasıtasıyla daha da belirgin hale geldiğini ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların iş tatmininin tam olarak anlaşılması ancak bu iki kavramın aynı anda adres gösterilmesi ile mümkün olabilmektedir (Siu, Cheung & Lui, 2015: 367). Bu açıdan iş tatminin hem bireysel hem de örgütsel unsurlarla ilintili olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın mevcut yazına teorik düzeyde bir dizi katkı sunması beklenmektedir. Bunlardan ilki, iş tatminin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif deneyimler vasıtasıyla iyileştirilebileceğidir. Bu açıdan her ne kadar psikolojik sermaye çalışanların içsel motivasyonunu yükseltiyor olsa da, iş tatmini noktasında örgütsel düzeyde pozitif deneyimler vasıtasıyla desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar (Snyder ve Lopez, 2001: 68) kültürel farklılıklara atıfta bulunarak öznel iyi oluş ve onun varsayımlarının sadece batı kültürüne yönelik olabileceği düşüncesiyle temkinli yaklaşmışlardır. Bu bakış açısını destekler şekilde batı dışında yapılan araştırmaların çoğunluğu 'stres yönetimi' gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar ortaya koymuşlardır. Ancak bulgular çözüm-temelli pozitif psikoloji varsayımlarının batı kültürü dışında da geçerli olabileceğine yönelik önemli kanıtlar ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Çalışmanın bulgularından hareketle, eğitim sektöründe insan kaynakları faaliyetlerine yönelik bir dizi önemli çıkarımlarda bulunulabilir. İş tatmininin performansın en güçlü davranışsal tahmin edicisi olduğu düşünüldüğünde (Judge vd., 2001: 387), personel temini noktasında potansiyel adayların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi seçim süreçlerinin daha etkin işletilmesine imkan verecektir. Eğitim kurumu çalışanlarının sektörün doğası gereği yüksek düzeyde strese maruz kaldıkları düşünüldüğünde, psikolojik sermayenin bireylere bu türden olumsuzlukların üstesinden gelme imkanı sağlayabileceği söylenebilir. Dahası Türkiye gibi topluluk olmayı önceleyen kültürlerde bireysel düzeydeki pozitifliğin tüm çalışma ortamına yayılmasına ve tüm çalışanlar için pozitif bir atmosferin yaratılmasına katkı

sağlayabilir. Pozitif bir çalışma atmosferinin yaratılmasının ise genel örgüt performansını iyileştireceğini söylemek yerinde bir tespit olacaktır.

Mevcut araştırma çeşitli kısıtları barındırmaktadır. Ancak bu kısıtlar ileride yapılacak çalışmalar için rehberlik etme niteliği taşımaktadırlar. Bunlardan ilki ve en önemlisi araştırma verilerinin tek bir eğitim kurumundan toplanmış olmasıdır. Bu durum araştırma bulgularının genellenebilirliğini tehdit etmektedir. Bu açıdan ileri dönemde gerçekleştirilecek çalışmaların çok sayıda ve farklı yapıda eğitim kurumunu incelemesi sonuçların genellenebilirliğini artıracaktır. Bir diğer önemli kısıt ise bahse konu değişkenler arasında ters ilişkinin olabileceğinin göz ardı edilmiş olmasıdır. Bu açıdan ileri çalışmaların incelenen değişkenler arasında ters ilişkileri araştırması (iş tatmininin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi) oldukça ilginç olacaktır. Araştırma bulgularının sadece nicel veriye dayandırılması ise metodolojik açıdan bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira pozitif psikoloji varsayımlarını test etmek üzere tasarlanmış ölçüm araçları nispeten yeni olup, bu araçların iç tutarlılık düzeyleri hakkında daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İleri çalışmaların, karma yöntem olarak da bilinen, nicel ve nitel verinin birlikte kullanılmasını gerektiren bir metodolojiyi benimsemesi elde edilen bulguların daha güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır.

## **THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON JOB SATISFACTION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: THE MEDIATING ROLE OF HAPPINESS AT WORK**

### **1. INTRODUCTION**

Numerous individual and organizational factors that are assumed to affect workers' job satisfaction have been discussed for a long while in industrial psychology studies. With the integration of the positive psychology approach into organizational studies, researchers' attention has shifted to the effect of individuals' psychological capital on job satisfaction (Abbas et al., 2014; Luthans et al., 2007; Jung and Yoon, 2015; Tang, Shao & Chen, 2019). However, evaluating the attitudes and behaviors of the employees independently of the organizational context and conditions will lead to irrational results.

In this sense, the current study examines the effect of psychological capital levels of workers on job satisfaction through workplace happiness. This research, which tries to explain organizational behavior by debating both individual and organizational elements, is expected to contribute to the literature in terms of presenting a holistic perspective. In addition, the fact that the research is carried out in educational institutions where interaction with people is quite intense and therefore the stress level is high makes the findings of the research more interesting. The findings will likely contribute to the more effective management of human resources activities in educational institutions.

## **2. METHODS**

The current study can be considered as a deductive one as it tests a theoretical proposition. The study is explanatory in terms of testing the cause-effect relationships between the proposed variables. Conducting an explanatory study requires exploring the logic behind a particular phenomenon through the disclosure of cause-effect relationships between variables (Saunders and Lewis, 2012: 113). In this study, two different variables, one individual (psychological capital) and the other organizational (workplace happiness), related to the level of job satisfaction of the employees of educational institutions are examined.

The data for his study was collected through structured questionnaires from workers of a private education institution operating in Adana province. Participants were selected through the simple random sampling method. Questionnaires were conducted through face-to-face meetings in the participants' own working environments. A total of 300 questionnaires were distributed in the institution, which has approximately 500 employees, and 258 of them were returned (participation rate 86%). The questionnaire forms were examined in detail; eighteen of them were excluded from the analysis because they were left mostly blank. Thus, the analysis of the research was carried out on a total of 240 observations.

## **3. RESULTS**

First, the results suggest that the level of psychological capital positively affects workers' job satisfaction in educational institutions. Research findings also reveal that psychological capital increases happiness at work. The fact that happiness at work improves employee satisfaction is another important finding in the research. Finally, one of the most important findings of the research is that psychological capital exerts its effect on job satisfaction, although partially, through happiness at work.

## **4. DISCUSSION**

This study is designed to test to what extent the job satisfaction levels of workers employed in educational institutions can be affected by factors such as psychological capital and happiness at work. The results revealed that the level of psychological capital positively affects workers' job satisfaction in such institutions. This finding confirms the studies reporting that psychological capital is a predictor of job satisfaction (Paek et al., 2015; Luthans et al., 2005; Kim et al., 2019; Badran and Youssef-Morgan, 2015; Bergheim et al. , 2015; Idris and Manganaro, 2017). The fact that psychological capital mediates the achievement of challenging goals by overcoming the negativities of the employees and while doing this, the individual's feeling of control over their own goals and actions explains this finding.

Research findings also reveal that psychological capital increases happiness at work. This finding is in line with Kun and Gadanecz's (2019) study conducted in the education sector. The researchers, who claim that providing quality education can

only be possible with the well-being of the employees and workplace happiness, concluded that the dimensions of psychological capital, especially hope and optimism, increase happiness at work.

The fact that happiness at work improves employee satisfaction is another important finding in the research. The construct that focuses on intrinsic motivation and perception of organizational support has also been found to be positively related to job satisfaction in previous studies (Abraham, 2015; Judge and Ilies, 2004).

Eventually, one of the most key findings of the research is that psychological capital exerts its effect on job satisfaction, although partially, through happiness at work. The result suggests that understanding workers' job satisfaction is only possible by addressing both individual and organizational factors at once.

## **CONCLUSION**

The study addressed the job satisfaction of workers employed in educational institutions by examining both individual (psychological capital) and organizational (workplace happiness) factors. Based on the findings, a number of inferences can be made regarding human resources activities in the education sector. Considering that the workers of such institutions are exposed to high levels of stress, it can be claimed that psychological capital can provide individuals with the opportunity to overcome such negativities. Moreover, in cultures that prioritize being a community, it can contribute to the spread of positivity at the individual level to the entire work environment and create a positive atmosphere for all employees. Creating a positive working atmosphere is, on the other hand, most likely to lead to an improvement in overall organizational performance.

The current research has several limitations. However, these constraints serve as a guide for future studies. The first and most important of these is that the research data were collected from a single educational institution. This situation threatens the generalizability of the research findings. In this respect, examining a large number of different educational institutions in future studies will increase the generalizability of the results. Another important limitation is that it has been ignored that there may be an inverse relationship between the variables in question. In this respect, it would be very interesting for further studies to investigate inverse relationships among the variables examined (e.g. the effect of job satisfaction on workplace happiness). Finally, adopting a methodology using both quantitative and qualitative data together will contribute to more reliable findings in further studies.

## KAYNAKÇA

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of management*, 40(7), 1813-1830.
- Abderhalden, F. P., Baker, T., & Gordon, J. A. (2021). The impact of individual and organizational factors on correctional officers' job satisfaction. *Corrections*, 6(4), 320-336.
- Abraham, S. (2015). Factors influencing workplace happiness among employees in software companies in Bangalore. *International Journal of Research in Applied Management Science & Technology* II (1).
- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International journal of health care quality assurance*.
- Ali, N., and Ali, A. (2014). The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of Pakistani nurses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 399-412.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?. *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009) "Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover". *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*.
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2020). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 1-14.
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety science*, 74, 27-36.
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of career assessment*, 16(1), 101-116.

- Brayfield, A. H & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35.5, 307.
- Brunetto, Y., Rodwell, J., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., & Demir, D. (2016). The impact of individual and organizational resources on nurse outcomes and intent to quit. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 3093-3103.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Etebarian, A., Tavakoli, S., & Abzari, M. (2012). The relationship between psychological capital and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 6(14), 5057-5060.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York, NY: Guilford Publications, Inc.
- Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*.
- Idris, A. M., & Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 178-187.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). *Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of applied psychology*, 89(4), 661.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kaplan, M., & Biçkes, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Journal of Management & Economics*, 20(2).
- Kaplan, M., Öğüt, E., & Aksay, K. (2012). The relationship between job satisfaction and organizational commitment: The case of hospital employees.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kawalya, C., Munene, J. C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., & Kasekende, F. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1685060.
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African journal of business management*, 6(7), 2697-2705.
- Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- Kun, A., & Gadancz, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 1-15.
- Kwok, S. Y., Cheng, L., & Wong, D. F. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among Chinese white-collar workers. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 561-582.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
- Mills, G. E., & Gay, L. R. (2019). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2007) *Positive organizational behavior*. London: Sage.
- Newberry, M., & Allsop, Y. (2017). Teacher attrition in the USA: The relational elements in a Utah case study. *Teachers and Teaching*, 23, 863-880.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50, 9-26.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *PROCEDIA-Social and behavioral sciences*, 175, 480-487.
- Pryce-Jones, J. (2011). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.
- Robbins, P., Stephen. Judge, A, Timothy. (2011). *Organizational Behavior*, 14th edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Saunders, M. N., & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management: An essential guide to planning your project*. Pearson.
- Seligman, M. E. (2002) "Positive psychology, positive prevention, and positive therapy". *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Sever, M., Özdemir, S., & Acar, O. K. (2020). İşte Mutluluk Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 1-10.
- Shrestha, A. K., & Jena, L. K. (2021). Interactive effects of workplace spirituality and psychological capital on employee negativity. *Management and Labour Studies*, 46(1), 59-77.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of happiness studies*, 16(2), 367-380.



- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991) Hope and health. In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 295–305). Oxford: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford university press.
- Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 2699.
- Wagner, S. H. (2017). Exploring the structure of job satisfaction and its impact on the satisfaction-performance relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 17(4), 90-101.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- Yang, W., & Chao, L. (2016). How psychological contract breach influences organizational identification and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological capital. *American journal of industrial and business management*, 6(8), 922-930.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007) “Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience”. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Azmi YALÇIN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Umut UYAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Azmi YALÇIN Umut UYAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Umut UYAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Adil İbin Umut UYAN

-RESEARCH ARTICLE-

**INVESTIGATION OF THE EFFECT OF PERSONAL VALUES AND PERSONAL TRAITS AS MEDIATOR VARIABLES ON JOB SATISFACTION AND SALES PERFORMANCE**

Eda İLHAN<sup>1</sup> & Umut EROĞLU<sup>2</sup> & Duygu TOYGÜR EROĞLU<sup>3</sup>

**Abstract**

*Values and personality influence decision-making, motivation, attitude, interpersonal relationships, behavior, and performance. Personal values influence traits; people try to behave in a way that is consistent with their values. Values are the drivers of behavior, including workplace behavior. The relationship between personal values and behavioral outcomes may have been explored empirical studies in various disciplines but limited to a few studies in management. In addition, the effect of job values on performance, in general, was investigated. However, when the effect of personal values on performance and job satisfaction is considered, it becomes clear how important it is to study this subject. Although many studies identify the antecedents of job satisfaction, the relationship of the Big Five personalities with job satisfaction has been much less studied. The aim of this study; It examines both direct and mediating relationships between values, personality, job satisfaction, and performance. Relationships were examined within the framework of Value Perception Theory. In the analysis, personal traits and personal values were measured formatively, while job satisfaction and sales performance were measured reflectively. It was found that personality traits do not have a mediating effect on the relationship between personal values and job satisfaction, and personality traits have a mediating effect on the relationship between personal values and sales performance. The theoretical contribution; It examines the mediating role of personality traits and provides more detailed information on the effects of values on sales performance and job satisfaction. The practical contribution; considering the impact of personality traits and values on performance, the candidate offers ideas for determining personality traits and values before making the final hiring decision.*

**Keywords:** *Personal Values, Personality Traits, Job Satisfaction, Sales Performance, PLS Structural Equation.*

**JEL Codes:** *M30, J28, D46.*

**Başvuru:** *31.10.2022*

**Kabul:** *30.11.2022*

---

<sup>1</sup> Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa TÜRKİYE, edayesil@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-5626-3294>.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale TÜRKİYE, umuteroglu@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3102-1763>.

<sup>3</sup> Dr. Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa TÜRKİYE, duygutoygur@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-2638-2206>.

## İŞ TATMİNİ VE SATIŞ PERFORMANSINA, KİŞİSEL DEĞERLERİN VE ARACI DEĞİŞKEN OLARAK KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI<sup>4</sup>

### Öz

*Kişisel değerler özellikleri etkilemektedir, insanlar değerleriyle tutarlı bir şekilde davranmaya çalışırlar. Değerler, işyeri davranışı dâhil davranışın itici güçleridir. Kişisel değerler ile davranışsal sonuçlar arasındaki ilişki, yönetim alanında birkaç ampirik çalışma ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca genel olarak iş değerlerinin performansa etkisi araştırılmıştır. Ancak kişisel değerlerin performansa ve iş tatminine olan etkisi düşünüldüğünde bu konunun çalışılmasının ne kadar önemli olduğu meydana çıkmaktadır. Literatürde iş tatmininin öncüllerinin belirlenmesi üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen Beş Büyük kişiliğin iş tatmini ile ilişkisi çok daha az incelenmiştir. Oysaki kişilik özelliklerinin iş performansını ve iş tatmini öngördüğünü, seçim ve elde tutma amaçları için yaygın kullanıldıkları gözlenmektedir. İş tatmini düzeyini belirlemede çalışanın kişiliği kaçınılmazdır. Ayrıca iş tatmini düzeyini bir faktör olarak kişilik aracılığıyla ölçmek, Örgütsel Davranışı tasavvur etmenin yeni bir yönüdür. İş tatmini ve satış performansı, çalışanın kişiliğine ve kişisel değerlerine göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmanın amacı; değerlerin kişilik, iş tatmini, performans arasındaki direkt ve dolaylı ilişkileri incelemektedir. İlişkiler Değer Algı Teorisi çerçevesinde incelenmiştir. PLS yöntemi ile gerçekleştirilen analizde kişilik ve değerler formatif (biçimlendirici), iş tatmini ile satış performansı ise reflektif olarak ölçülmüştür. Kişilik özelliklerinin kişisel değerler ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin olmadığı, kişilik özelliklerinin kişisel değerler ile satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışmanın teorik katkısı; kişilik özelliklerinin aracı rolünü incelemekte ve değerlerin satış performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri hakkında daha ayrıntılı bilgi vermektedir. Pratik katkısı; kişilik özellikleri ve değerlerinin performans üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, aday işe alırken nihai kararı vermeden önce kişilik özelliklerini ve değerlerini belirlemeye yönelik fikirler sunar*

**Anahtar Kelimeler:** *Kişisel Değerler, Kişilik Özellikleri, İş Tatmini, Satış Performansı, PLS Yapısal Eşitlik.*

**JEL Kodları:** *M30, J28, D46.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

<sup>4</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

## **1. INTRODUCTION**

The success of an organization depends on the human resources to assist all other assets. Sales performance and job satisfaction are important factors that affect the success of any business. The employee's personality is inevitable in determining job satisfaction (Therasa & Vijayabanu, 2015:143). Personality traits and job satisfaction has a relationship (Furnham and Zacherl, 1986:455; Organ and Lingl, 1995:341; Tokar and Subich, 1997:485; Nikolaou and Robertson, 2001:164; Judge et al., 2002:530), and performance may be higher according to personality traits. The selection of a salesperson with these characteristics is more effective than long-term training. Personal characteristics are essential even if some aspects of the sales job are learned over time (Loveland et al., 2015:235). Personal values affect sales performance (Herjanto and Franklin, 2019:106; Swenson and Herche, 1994:285) and are significant predictors of job satisfaction (Ismail et al., 2019:5).

Values and personality affect decision-making, motivation, attitude, interpersonal relationships, behavior, and performance (Parks & Guay, 2012:150). Personal values influence traits; people try to behave in a way that is consistent with their values. Values are ideals or opinion and thus serve as guidelines for self regulation (Roccas et al., 2002:789). Values can work outside of awareness so people can act on their values even if they don't consciously think about them; the essential things in one's life are expressed through values. Each person has a multitude of values to varying degrees. One possible reason for the question "Why do people act according to their values?" is that one needs to be consistent between one's beliefs (values) and actions. Another is that consistency between value and action is rewarding, helping people get their wants. Values are the drivers of behavior, including workplace behavior (Schwartz, 1994:21). Most of our time is spent in a work environment where work values are fundamental and remarkable (Kumar et al., 2012:12). For this reason, most studies on job satisfaction have focused on job values rather than personal values. However, the importance of the effect of personal values on job satisfaction has been emphasized, and the need for additional studies has been expressed (Ismail et al., 2019:3). In addition, considering the effect of values on behavior, it has been stated that more studies are needed to scrutinize the relationship between personal values and performance (Parks et al., 2015:24). In this context, the current study focused on personal values rather than job values. Aim of the study is to reveal the affects of the mediating role of personality traits on the relationship between personal values, job satisfaction, and sales performance. Research hypotheses and models were formed by considering literature, and the findings obtained from the research method and data analysis were shown. In the conclusion part of the study, findings of the study are compared with the literature, evaluated both theoretically and practically, and suggestions were presented.

### 1.1. The Affect of Personality and Traits Personal Values on Job Satisfaction

Factors affecting job satisfaction; include the job itself, pay, promotion, relations with co-workers, manager's attitude and leadership abilities, social benefits, policies, and personal factors. Personal factors also play an essential role in job satisfaction. The most fundamental is one's values; People will enjoy work commensurate with their values or will want to follow them. Value Perception Theory is vital in explaining the relationship between personal values and job satisfaction. Locke (1976: 1297) argue that individuals' values predict what satisfies them at work. According to Locke's *Value Perception Theory*, job satisfaction can be modelled with the following formula:

$$S = (V_c - P) \times V_i$$

Or

$$\text{Job Satisfaction} = (\text{Desired-Have}) \times \text{Importance}$$

The importance that a person attaches to value dramatically affects the result found. Values important to the individual play a critical role in shaping job satisfaction. Values that a person has can affect not only job satisfaction but also leave of employment and performance (Harrison, Newman, & Roth, 2006:306).

Personal values; are learned beliefs about structure or preferred behavior patterns (Schwartz, 1994:21). Although personal values are seen as a dynamic (relatively permanent but changeable under certain conditions) construct, they do not vary much due to people's need for consistency between their values and actions (Rokeach, 1973:13). Consistency of values and actions helps people to get what they want (Bardi & Schwartz, 2003:1208). Schwartz's theory of value has concerned interest in the literature because it includes ten broad values related to the individuals' motivation level (Yahyagil, 2015:2). These values are as follows; achievement, benevolence, conformity, hedonism, security, self direction, stimulation, tradition universalism (Schwartz, 1994:21).

Personality traits predict employees' satisfaction and job performance (Judge et al., 2002:531) and are widely used for selection and retention (Loveland, 2015:234), but traits' impact on satisfaction still needs to be adequately studied. (Gelade et al., 2006:544). The employee job satisfaction is different from according to personality. An employer learns the personality and values of the employee, and knowing how to motivate those leads to high motivation and job satisfaction (Therasa and Vijayabanu, 2014: 143). The Five Factor Personality Model is the most generally used taxonomy in the definition of personality traits. These are openness to experience, conscientiousness, agreeableness, extraversion, and emotional stability. The five-factor personality traits define extraversion as having a high energy level; these people

like to be active and busy. Excitement and arousal are very attractive to them, and they often experience intense feelings of happiness and joy (Costa & McCrae, 1992: 345). Extraversion experience a high level of satisfaction at work (Judge et al., 1997: 746), while introverts generally experience less satisfaction for these reasons (Neubert, 2004: 5). High job satisfaction leads to positive performance (Mkoji & Sikalieh, 2012: 185) and a lower probability of turnover (Maertz & Campion, 2004: 567).

Individuals with the agreeable personality trait focus on helping and cooperating with others (Graziano & Eisenberg, 1997: 796; John & Srivastava, 1999: 104). Attributes related to agreeableness – courtesy, tolerance, thoughtfulness – lay the groundwork for accomplished relations with coworkers. The optimistic view of the salesperson towards his/her environment will increase job satisfaction (Organ & Lingl 1995: 341) and performance (Mahlamaki et al., 2014: 5) and will also cause him/her to have the motivation to continue working (Allen & Meyer, 1991: 62).

People with the trait of openness have innovation and creativity. The creative individual can involuntarily increase his productivity in unique and innovative ways. There is a relationship between creativity and performance (Mkoji & Sikalieh, 2012:188). However, they may not be as easily satisfied with job satisfaction as those with other personality traits; the most important reason is that individuals with high creativity and imagination cannot realize themselves in "normal" working conditions (Nikolaou & Robertson, 2001:165).

Conscientiousness is the most consistent and main predictor of the relationship between job types and job results (Barrick & Mount, 1991: 4; Hogan et al., 2003:105). For example, meta-analyses on predicting job performance have found that conscientiousness, one of the personality dimensions, plays a critical role in predicting job performance (Barrick et al., 2001: 11; Hertz & Donovan, 2000: 871) and job satisfaction. People with this feature will probably have higher job satisfaction and performance due to being more responsible and planned at work.

The absence of neuroticism – that is, emotional stability – allows for predicting workplace outcomes (Klinger & Mallon 2015: 822). For sales and managerial jobs, the emotional stability feature has been found to have stable validity (Hertz & Donovan, 2000: 871). There are differences in employees' job satisfaction levels with different personality traits and personal values.

## **1.2. The Relationship Between Personal Values and Personality Traits**

Values and traits are ways of summarizing past trends and predicting future events. Both can predict the choice of behavior situations in general. Gorsuch and Cattell (1977) conclude that “values are strictly based on temperament, abilities, and dispositions.” Therefore, values and traits can be considered as similar structures

(Dolinger et al., 1996: 24). However, although there are consistent, theoretically expected relationships between them, the structures are different (Parks and Guay, 2009: 676). Values are about what we believe we should do; personality is about what we are inclined to do. Personality traits and values affect each other reciprocally. However, since values have a learned structure, the values given priority differ over time and are repeated in this process, causing changes in personality traits (Leduc et al., 2015: 10).

### **1.3. The Affect of Personal Values and Personality Traits on Sales Performance**

The relationship between personality and job performance is a trendy research topic in work psychology for a long time. However, recently researches suggest that the prognostic validity of personality is uncertain in previous studies due to the lack of a common personality framework to regulate traits used as predictors (Barrick & Mount, 1991: 11; Ones et al., 1994: 149). This problem was solved with the Five Factor Personality Model. The model is appropriate in different theoretical frameworks, using different tools, in different cultures, and, most importantly, for personnel selection. The relationship between personal values with behavioral outcomes may have been empirically investigated but has received much less interest in the management field (Finegan, 2000: 150; Kumar et al., 2012: 22). Considering the influential role of personal values in determining attitudes and behaviors, it becomes clear how important it is to study this topic. Therefore, this article focuses on personal values.

## **2. METHODOLOGY**

### **2.1. Purpose and Research Model**

The aim of the article is to examine the relationship between personality and personal values, job satisfaction, and sales performance. The research hypotheses developed from the literature review are as follows;

H 1: Personality traits have a mediating affect on personal values and sales performance.

H 2: Personality traits have a mediating affect on personal values and job satisfaction.

H 3: Personality traits have a positive affect on job satisfaction.

H 4: Personality traits have a positive affect on sales performance.

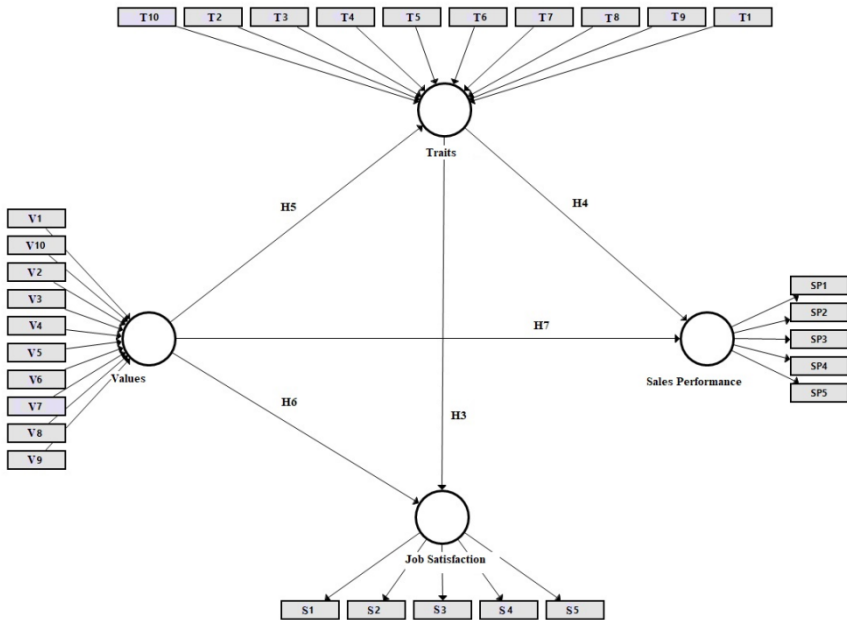
H 5: Personal values have a positive affect on personality traits

H 6: Personal values have a positive affect on job satisfaction.

H 7: Personal values have a positive affect on sales performance.



**Figure 1.** Research Model



## 2.2. Sample and Scales

One hundred fifty salespeople in the fast moving consumer goods sector participated in the research, and the participants were invited to work with a random sampling method. Survey data were collected between 1-15 October 2022, of the participants, 4% are female, and 96% are male salespeople. Of the salesperson experiences of the participants, 54% have ten years or more, 17% have 7-9 years of experience, 16% have 4-6 years of experience, and 13% have 1-3 years of experience.

Four scales/constructs were used in the study. These scales are the Five-Factor Personality Traits Scale, The Short Schwartz's Value Survey (SSVS), the Job Satisfaction Scale, and the Sales Performance Scale, respectively. The Five Factor Personality Traits Scale was evaluated with ten items from the five-factor personality scale created by Rammstedt and John (2007: 210). Since it was intended to measure the emotional instability (imbalance) dimension in the original scale, questions in this dimension were reversing coded, unlike the original scale. The short Schwartz value scale is an abbreviated version of the Schwartz Value Scale containing 57 value items representing ten different values in terms of motivation. A study by Lindeman & Verkasalo (2005: 175) investigated it as an alternative to the original 57 item Schwartz value scale. It was highly correlated with the data obtained with the Schwartz value scale and the portrait value scale, which had consistency and reliability over time. The

10 item Short Schwartz Value Scale has good internal consistency and temporal stability. Brayfield and Rothe (1951) developed it, of which a 5 item short form was created by Judge and Klinger (2008: 397), and the short form of the Job Satisfaction Scale was adapted into Turkish by Keser and Bilir (2019: 229). Its internal consistency reliability (Cronbach alpha = 0.85) was high. Sujan et al. (1994: 39) reported the salesperson's self-reported performance evaluation and measured it with five items used in their study.

### **2.3. Method and Measurement Model**

Analyzes were performed with SPSS 22 and SmartPLS 3.3 statistical software programs. SmartPLS program; is widely used in various disciplines, including accounting, strategic management, supply chain management, tourism, and marketing (Sarstedt et al., 2017: 2). The reason for choosing the SmartPLS program is that it mainly prioritizes direct predictive analysis, does not seek a normal distribution condition, allows single or two-item indicators to be included in the model, and, most importantly, allows for formative measurement, as well as enables the examination of data by evaluating many different configurations (Rigdon et al., 2017: 6). Among the constructs used in the research, personality traits and personal values were considered formative, while sales performance and job satisfaction were considered reflective variables. Recent studies have observed that personality is measured formatively (Myszkowski et al., 2019: 363). Similarly, values are handled formatively (Hau & Thuy, 2012: 137; Thien et al., 2014: 3327). In the literature, job satisfaction is considered reflectively (Bashir & Gani, 2020: 525; Maria et al., 2020: 1), and sales performance is considered reflectively too (Ohiomah et al., 2019: 163; Djakasaputra et al., 2021: 305).

## **3. RESULTS**

Analyzes were carried out in two stages. In the first stage, the research model was used as the measurement model, and reliability and validity analyzes of the variables in the model were made. The research model, whose reliability and validity were ensured, was used as a structural model in the second stage and included in the related analysis. Relationship analysis was carried out using the "Bootstrapping" resampling technique.

Factor loads are over 0.50, Cronbach's Alpha and Composite Reliability (CR) values are over 0.70, and the AVE value is over 0.50 (Hair et al., 2014: 102), rho A' should be above 0.70.

**Table 1.** Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Personality Traits</b>		1,000		
<b>Personal Values</b>		1,000		
<b>Sales Performance</b>	0,818	0,849	0,874	0,585
<b>Job Satisfaction</b>	0,741	0,783	0,838	0,568

Factor weights cannot be negative in the Reflective or Formative model. The fact that the factor weights are positive is the first criterion in determining the importance of the indicator, especially for formative structures (Hair et al., 2017: 34). Questions with negative factor weight were removed from the model (T2, V7, S3). Since sales performance and job satisfaction indicators are reflective, the value of all the indicators whose factor loads were examined was higher than 0.50. Three values are used to test discriminant validity. First, the cross-loading criterion was examined. According to the cross-loading criterion, the factor load in the variable to which an indicator is related should be higher than the other variables. In the measurement model, the factor load of the variable to which the indicator is related was higher than the others.

**Table 2.** Fornell-Larcker

	Personality Traits	Personal Values	Sales Performance	Job Satisfaction
<b>Personality Traits</b>				
<b>Personal Values</b>	<b>0,561</b>			
<b>Sales Performance</b>	0,521	0,530	<b>0,765</b>	
<b>Job Satisfaction</b>	0,342	0,275	0,219	<b>0,754</b>

HTMT (the monotrait-heteromethod correlations) expresses the ratio of the correlations of the indicators belonging to the same variable to the geometric mean.

HTMT should be below 0.90 (Henseler et al., 2015: 120). In the measurement model, the HTMT value was found to be 0.283. For the linearity of the indicators, each

indicator's tolerance (VIF) value should be below 5 (Hair et al., 2014: 125). While "Inner VIF" value is checked in reflective models, "Outer VIF" value is checked in formative models (Ramayah et al., 2018: 32). In the model, Outer VIF values are between 1.06-2.51, and Inner VIF values are between 1.00-1.46. Therefore, there is no linearity problem.

### 3.1. Structural Equation Modeling

Since all variables met the reliability and validity criteria in measurement model analyses, the research model was evaluated with structural equation modeling and path analysis to test the hypotheses. The number of sampling was calculated as 5000.

Before evaluating the structural relationships, blindfolding ( $Q^2$ ), coefficient of determination ( $R^2$ ), and effect size ( $f^2$ ) were examined to explain the significance of the findings obtained from the regression results.

**Table 3.** Blindfolding ( $Q^2$ ) & Coefficient of determination ( $R^2$ )

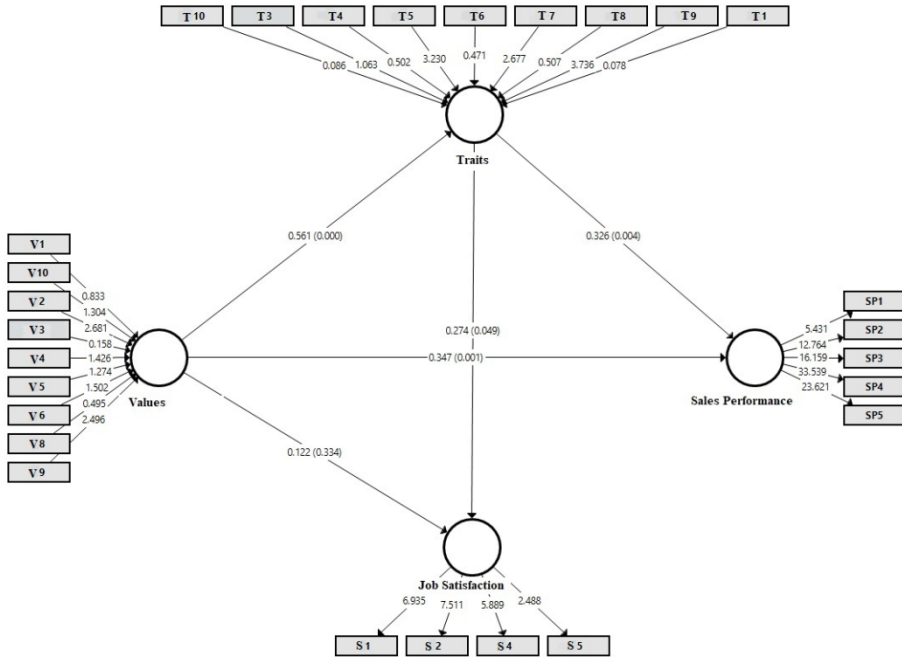
	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	$R^2$
<b>Personality Traits</b>	0,046	0,315
<b>Personal Values</b>		
<b>Sales Performance</b>	0,185	0,354
<b>Job Satisfaction</b>	0,057	0,127

$R^2$ ,  $f^2$  and  $Q^2$  values show that the model's estimates are within acceptable limits.  $t$  greater than  $> 1.96$ ,  $p$  should be less than  $<0.05$ . According to the analysis results, H1, H3, H4, H5, H7 were accepted, and H2, H6 were rejected.

**Table 4.** Structural Equation Modeling

Hypothesis	Relationship	Std. $\beta$	Std. Error	t-value	P value	f <sup>2</sup>	Result
H1	Values → Traits → Sales Performance	0,183	0,076	2,41	0,01	-	<b>Accepted</b>
H2	Values → Traits → Job Satisfaction	0,154	0,086	1,79	0,07	-	Rejected
H3	Traits → Job Satisfaction	0,274	0,139	1,97	0,04	0,059	<b>Accepted</b>
H4	Traits → Sales Performance	0,326	0,118	2,76	0,00	0,113	<b>Accepted</b>
H5	Values → Traits	0,561	0,074	7,60	0,00	0,460	<b>Accepted</b>
H6	Values → Job Satisfaction	0,122	0,122	0,99	0,33	0,012	Rejected
H7	Values → Sales Performance	0,347	0,101	3,41	0,00	0,127	<b>Accepted</b>

**Fig. 2.** PLS Result



Personality traits positively and significantly affect sales performance and job satisfaction. In this context, H3 and H4 were accepted. Similarly, values positively and significantly affected personality traits and sales performance. H5 and H7 hypotheses were accepted. Values were not found to significantly affect job satisfaction as they were greater than  $p < 0.05$ . H6 was not accepted. The mediation effect of personality traits between values and job satisfaction was investigated, and no significant effect was found. H2 was not accepted. The mediating effect of personality traits between values and sales performance was investigated. The analysis found a significant effect. H1 was accepted. In mediator variable effect analysis,  $VAF = 0.35$ . A partial mediation effect is mentioned if the VAF (Variance Accounted For) value is 0.20-0.80 (Hair et al., 2014: 224). It has been found that personality traits have a partial mediation effect between values and sales performance.

#### 4. DISCUSSION

This study has theoretical and practical contributions to the literature on job satisfaction, sales performance, personality traits, and personal values. Theoretical contribution; this study examines the mediating role of personality traits and provides

more detailed information about the effects of values on sales performance and job satisfaction. Personnel selection and evaluation remain crucial issues throughout the life of any organization, large or small. Based on the five-factor personality traits and personal values, choosing the right person is practical, cheap, and correct (Vinchur et al., 1998: 593). The practical contribution of this study is; considering the impact of personality traits and values on performance, it proposes ideas for determining personality traits and values before making the final decision when hiring a candidate.

## **CONCLUSION**

This article examines the relationships between personal values, personality traits, job satisfaction, and sales performance within the structural equation model and the framework of Value Perception Theory and using the Five Factor Personality Traits Scale, The Short Schwartz's Value Survey (SSVS), The Job Satisfaction Scale, The Sales Performance Scale. A positive relationship exists among personality traits (extraversion, agreeableness, openness to experience, conscientiousness, and emotional stability), sales performance, and job satisfaction. Employees with extroverted personalities use positive thoughts as a stimulant, and in this context, they have higher job satisfaction and performance (Therasa & Vijayabanu, 2015: 142). Extraversion, conscientiousness, and emotional stability are significant predictors of job satisfaction (Judge et al., 2002: 530), it is also stated that extraversion makes the most contribution in predicting job satisfaction (Tokar & Subich, 1997: 482). Agreeableness has high validity in jobs were helping others, cooperation, and interpersonal interaction is essential (Barrick et al., 2001: 9), especially in work relations, with a significant relationship with the capacity to be satisfied at work (Organ & Lingl, 1995: 339). Experienced individuals are creative. They can use these features to design new sales techniques or adapt them to a broader customer base and thus be successful in sales (Furnham and Fudge, 2008: 11). People with openness to experience are probably to have these values required in contemporary work environments, such as following changes in the workplace positively, thinking creatively in dynamic ways, and being open to new alternatives. In a rapidly changing or uncertain work environment, it will be precious to have an open-minded perspective and tolerance for the uncertainty that is not overwhelmed by tradition or norms of social conformity (Burke & Witt, 2002: 713). A positive relationship was found between openness to experience and job satisfaction (Judge et al., 2002: 530). Conscientious individuals make more efforts to fulfill their goals (Parks & Guay, 2012: 149). Thanks to the attitudes of conscientious employees toward fulfilling their obligations, salespeople probably set and stick to sales targets (Barrick et al., 2001: 9). In meta-analyses, it is observed that conscientiousness is associated with sales performance as well as extraversion (Goldberg, 1992: 26). Conscientiousness exhibited the strongest correlation after extraversion (Judge et al., 2002: 530). People with emotional balance often feel calmer, more relaxed, secure, and satisfied in stressful or difficult situations. They are more easily satisfied not only in their workplace but also in their life in general. A negative relationship was found between neuroticism and job satisfaction and a positive relationship with emotional stability (Nikolaou & Robertson, 2001: 161). There is a positive relationship between the value

of conformity (Klinger & Mallon, 2015: 821), achievement and excitement orientation (Swenson et al., 1994: 283), achievement and self-direction value (Dubinsky et al., 1997: 195), and sales performance. No relationship between the values of achievement, conformity, hedonism, power, security, self-direction, stimulation, tradition, universalism, and job satisfaction.

The results of the analysis are consistent with the literature. The study, in which personal values are analyzed in the context of the workplace and personality traits are examined as a mediating variable, is aimed to contribute theoretically and practically to the literature.

## **İŞ TATMİNİ VE SATIŞ PERFORMANSINA, KİŞİSEL DEĞERLERİN VE ARACI DEĞİŞKEN OLARAK KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

### **1.GİRİŞ**

Bir organizasyonun başarısı diğer tüm varlıklara yardımcı olacak insan gücüne bağlıdır. Çalışan memnuniyeti ve performansı herhangi bir işletmenin başarısında hayati bir rol oynar. Çalışanın kişiliği, iş tatmini düzeyini belirlemede kaçınılmazdır (Therasa ve Vijayabanu, 2015: 143). Kişilik özellikleri ile iş tatmini (Furnham ve Zacherl 1986: 455; Organ ve Lingl, 1995: 345; Tokar ve Subich 1997: 485; Nikolaou ve Robertson, 2001: 164; Judge vd., 2002: 530) arasında ilişki olduğu, kişilik özelliklerine göre performansın farklı olduğu öne sürülmektedir. Kişisel değerlerin satış performansı etkilediği (Herjanto ve Franklin 2019: 106), ve iş tatmininin önemli yordayıcıları olduğu ifade edilmiştir (İsmail vd., 2019: 5).

Değerler, işyeri davranışı dâhil (Schwartz, 1994: 21) davranışın itici güçleridir. Zamanımızın çok büyük bir kısmının, çalışma değerlerinin özellikle önemli ve dikkat çekici olduğu bir çalışma ortamında geçirildiğini gözlemlemektedir (Kumar vd., 2012: 12). Bu sebeple alandaki iş tatmini ile ilgili çalışmalarla ilgili olarak, çalışmaların çoğu kişisel değerlerden çok iş değerlerine odaklanmıştır. Ancak son yapılan çalışmalarda kişisel değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin önemi vurgulanmış ve ek çalışmaların yapılması gerekliliği ifade edilmiştir (İsmail vd., 2019: 3). Bu bağlamda mevcut çalışmada iş değerlerinden ziyade kişisel değerlere odaklanılmıştır. Bu çalışmada kişilik özelliklerinin, kişisel değerler, satış performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolünün etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

### **2. YÖNTEM**

Analizler SPSS 22 ve SmartPLS 3.3 istatistiki yazılım programları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan yapılardan kişilik özellikleri ve kişisel



değerler formatif, satış performansı ve iş tatmini ise reflektif değişken olarak ele alınmıştır. Son dönemde literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda kişiliğin formatif olarak ölçümediği gözlenmektedir (Yu vd., 2017: 1472; Hajhoseiny v.d., 2019: 451; Myszkowski vd., 2019: 363). Benzer şekilde değerler de formatif olarak ele alınmaktadır (Hau & Thuy, 2012: 137; Thien vd., 2014: 3327; Tehseen v.d., 2017: 38). Literatürde iş tatmini reflektif olarak (Bashir & Gani, 2020: 525; Maria vd., 2020: 1) satış performansı da reflektif olarak ele alınmıştır (Ohiomah vd., 2019: 163; Djakasaputra vd., 2021: 305).

### 3. BULGULAR

Kişilik özellikleri satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Değerlerin kişilik özellikleri ve satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Değerlerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Değerler ile satış performansı arasında kişilik özelliklerinin aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Kişilik özelliklerin aracılık etkisine yönelik diğer analizde ise değerler özelliği ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisi bulunamamıştır. Aracı değişken etki analizinde VAF=0,35 değerindedir. VAF değeri 0,20-0,80 arasında ise kısmi aracılık etkisinden söz edilir (Hair vd., 2014: 224). Kişilik özelliklerin, değerler ile satış performansı arasında kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın iş tatmini, satış performansı, kişilik özellikleri ve kişisel değerler ile ilgili literatüre teorik ve pratik katkıları vardır. Teorik katkısı; yapılan çalışma kişilik özelliğinin aracı rolünü inceleyerek değerlerin satış performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri hakkında daha ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Personel seçimi ve değerlendirmesi, küçük veya büyük her organizasyonun ömrü boyunca çok önemli bir konu olmaya devam etmektedir. Şirketler sadece boş pozisyonlarını doldurmak için uygun insanları seçmek için milyonlarca yatırım yapmakla kalmaz, aynı zamanda görüşmeci olarak görev yapan mevcut çalışanlarının değerli çalışma saatlerini de harcarlar (Nikolaou ve Robertson, 2001: 161). Beş faktör kişilik özellikleri ve kişisel değerlerin tespit edilerek doğru kişinin seçiminin sağlanması yararlı, ucuz ve doğru bir yoldur (Vinchur vd., 1998: 593). Buna istinaden bu çalışmanın pratik katkısı; kişilik özellikleri ve değerlerin performans üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, adayın işe alınmadan önce kişilik özelliklerinin ve değerlerinin ölçülmesi için öneriler sunmaktadır.

### SONUÇ

Bu makale, kişisel değerler, kişilik özellikleri, iş tatmini ve satış performansı arasındaki ilişkileri, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği, Kısa Schwartz Değer Ölçeği (The Short Schwartz's Value Survey-SSVS), İş Tatmini Ölçeği ve Satış Performans Ölçeği kullanılarak, Değer Algı Teorisi çerçevesinde, yapısal eşitlik modeli kullanarak açıklamaktadır. Kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özenetim ve duygusal denge ile satış performansı ve iş tatmini

arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Uyum değeri (Klinger ve Mallon, 2015: 821) başarı ve heyecan odaklılık (Swenson vd., 1994: 283) başarı ve özyönelim değeri (Dubinsky vd., 1997: 195) ile satış performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişisel değerlerden; Başarı, Uyma, Hedonizm, Güç, Güvenlik, Özyönelim, Uyarılım, Gelenek, Evrenselcilik değerleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır.

Yapılan analizlerin sonucundaki bulgular literatür ile uyumludur. Kişisel değerleri iş yeri bağlamında analiz edililerek, kişilik özelliklerin aracı değişken olarak incelendiği çalışmada, literatüre teorik ve pratik katkı sağlamak hedeflenmiştir.

## REFERENCES

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Barrick M. R. and Mount M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick M. R., Mount M. K. and Judge T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?. *International Journal Of Selection And Assessment*, 9 (½), 9-30.
- Bardi A. and Schwartz S. H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Society for Personality and Social Psychology*, 1207-1220.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing The Effects Of Job Satisfaction On Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525-542.
- Bilsky W., & Schwartz S. H. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.
- Brown S. P. & Peterson R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Burke L.A., Witt L.A. (2002). Moderators of The Openness To Experience-Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8), 713.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model Of Personality And Its Relevance To Personality Disorders”, *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359.
- Costa, P. T., Jr., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies”, *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149-170.
- Djakasaputra, A., Wijaya, O., Utama, A., Yohana, C., Romadhoni, B., & Fahlevi, M. (2021). Empirical study of Indonesian SMEs Sales Performance in Digital Era: The Role of Quality Service and Digital Marketing. *International Journal of Data and Network Science*.
- Doğan D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ankara:Zet Yayınları.
- Dollinger S. J., Leong F. T. L., Ulicni S. K. (1996). On Traits and Values: With Special Reference to Openness to Experience. *Journal of Research In Personality*, 30, 23-41.
- Dubinsky A. J., Kotabe M., Lim C. U., Wagner W. (1997). The Job Impact of Values on Salespeople's Responses: A Cross-National Investigation.. *Journal of Business Research*, 39,195-208.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact Of Person And Organizational Values On Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.

- Furnham A., Zacherl M. (1986). Personality And Job Satisfaction. *Person. Individ. Diff.*, 7 (4), 453-459.
- Furnham A., Fudge C. (2008). The Five Factor Model of Personality and Sales Performance. *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11-16.
- Gelade G. A., Dobson P., Gilbert P. (2006). National Differences In Organizational Commitment: Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37 (5), 542-556.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A Dimension of Personality, In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.). *Handbook of personality psychology*, 795-824.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative 'Description of Personality': The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Hair J. F., Hult G.T. M., Ringle C. M., Sarstedt Marko (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)*. SAGE Publications Ltd.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hajhoseiny S., Fathi Z., Shafiei H. (2019). Are Those with Darker Personality Traits more Willing to Corrupt When They Feel Anxious. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 12(3), 451-479.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hau Le N., Thuy P. N. (2012). Impact Of Service Personal Values on Service Value And Customer Loyalty: A Cross-Service Industry Study. *Service Business An International Journal*, 6 (2), 137-155.
- Henseler J. , Ringle C. M., Sarstedt M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 43, 115-135.
- Herjanto H., Franklin D. (2019). Investigating Salesperson Performance Factors: A Systematic Review of The Literature on The Characteristics of Effective Salespersons. *Australasian Marketing Journal*, 104-112.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using Theory To Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112.
- Hurtz G. M., Donovan J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 869-879.
- Ismail H. N., Karkouljian S., Kertechian S. K. (2019). Which Personal Values Matter Most? Job Performance And Job Satisfaction Across Job Categories. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-17.

- John O. P., Srivastava S. (1999). The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives, In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (Vol. 2, 102–138). New York: Guilford Press.
- Judge T. A., Heller D., Mount M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge T. A., Martocchio J. J., Thoresen C. J. (1997). Five-Factor Model of Personality and Employee Absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745-755.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Judge T. and Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*. In: Eid, M. and Larsen, R., Eds., *The Science of Subjective Well-Being*, Guilford Publications, New York, 393-413.
- Keser A., Bilir K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Klinger R., Mallon M. (2015). Personality and Values at Work. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, 17, 821-826.
- Kumar R., Ramendran C., Yacob P. (2012). A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (5), 9-42.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1297-1349.
- Loveland J. M., Lounsbury J. W., Park Soo-H., Jackson D. W. (2015). Are Salespeople Born or Made? Biology, Personality, and The Career Satisfaction of Salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 233-240.
- Neubert S. P. (2004). *The Five-Factor Model of Personality in The Workplace*, 2004, Retrieved from <http://www.personalityresearch.org/papers/neubert.html>.
- Nikolaou I., Robertson I. T. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Work Behaviour in Greece. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10 (2), 161-186.
- Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583.
- Maertz, C. P., Jr., & Campion, M. A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Mahlamäki T., Uusitalo O., Ojala M. (2014). The Influence Of Personality On The Job Performance Of Key Account Managers. *Work in Progress Paper*, 1-13.
- Maria S., Darma D., Setyawan H. (2020) PLS-SEM to Predict the Relationship between Procedural Justice, Organizational Commitment, OCB, and Job

- Satisfaction. *Journal of Wellbeing Management and Applied Psychology*, 3(3), 1-13.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 69(4), 367-372.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). *Toward a New Generation of Personality Theories: Theoretical Contexts for The Five-Factor Model*. In J. S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives*, 51-87.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1999). A *Five-Factor Theory of Personality*, In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, 139-153.
- Mkoji D., Sikalieh D. (2012). The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(17), 184-194.
- Myszkowski N., Storme M., Tavani Jean-L. (2019). Are Reflective Models Appropriate for Very Short Scales? Proofs of Concept of Formative Models Using The Ten-Item Personality Inventory. *Journal of Personality*, 87(2), 363-372.
- Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M., & Hood, D. (2019). The Role of Lead Management Systems in Inside Sales Performance. *Journal of Business Research*, 102, 163-177.
- Olver J. M., Mooradian T. A. (2003). Personality Traits and Personal Values: a Conceptual and Empirical Integration. *Personality and Individual Differences*, 35, 109-125.
- Ones D. S., Mount M. K., Barrick M. R., Hunter J. E. (1994). Personality And Job Performance: A Critique Of The Tett, Jackson, And Rothstein (1991) Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 47, 147-156.
- Organ D. W., Andreas L. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 339-350.
- Parks L., Guay R. P. (2009). Personality, Values, and Motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-684.
- Parks L., Guay R. P. (2012). Can Personal Values Predict Performance? Evidence in an Academic Setting. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 149-173.
- Parks-Leduc L., Feldman G., Bardi A. (2015). Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29.
- Ramayah, T., Cheah J., Chuah F., Ting H., Memon M. A. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using SmartPLS 3.0: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis (2nd Ed.)*, Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.
- Rammstedt B., John O. P. (2007). Measuring Personality In One Minute or Less: A 10-Item Short Version of The Big Five Inventory In English and German. *Journal of Research In Personality*, 41, 203–212.

- Rigdon E. E., Sarstedt M., Ringle C. M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4-16.
- Roccas S., Sagiv L., Schwartz S. H., Knafo A. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801.
- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking Ahead in Times of Uncertainty: The Role of Anticipatory Justice in an Organizational Change Context", *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989-1002.
- Rokeach M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.
- Sarstedt Marko, Ringle Christian M., Hair Joseph F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling, C. Homburg et al. (eds.). *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer, 1-40.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Swenson M. J., Herche J. (1994). Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 283-289.
- Sujan H., Weitz B. A., Kumar N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Tehseen S., Sajilan S., Gadar K., Ramayah T. (2017). Assessing Cultural Orientation As A Reflective-Formative Second Order Construct-A Recent PLS-SEM Approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (2), 38-63.
- Therasa C., Vijayabanu C. (2015). The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths Towards Job Satisfaction: a Review. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(2), 142-150.
- Thien L. M., Thurasamy R., Razak N. A. (2014). Specifying And Assessing A Formative Measure For Hofstede's Cultural Values: A Malaysian Study. *Quality & Quantity International Journal of Methodology*, 48(6), 3327-3342.
- Tokar D. M., Subich L. M. (1997). Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* 50, 482-491.
- Tupes, E.C., Christal, R.E. (1961). Recurrent Personality Factors based on Trait Ratings. *USAF ASD Tech. Rep.* ,61-97.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18, 1-74.
- Vinchur A. J., Schippmann J. S., Switzer F. S., Roth P. L. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586-597.

- Yahyagil M. Y. (2015). Values, Feelings, Job Satisfaction and Well-Being: the Turkish Case. *Management Decision*, 53(10), 1-25.
- Yu T.-Y., Yu T.-K. (2017). The Moderating Effects of Students' Personality Traits on Pro-Environmental Behavioral Intentions in Response to Climate Change. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 14, 1472, 1-20.



<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Eda İLHAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Duygu T. EROĞLU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Umut EROĞLU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Eda İLHAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Eda İLHAN

## YAZARLAR HAKKINDA

### **Tuğçe YILDIZ (Arş. Gör. Dr.)**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, BİİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, tugceyildiz@comu.edu.tr

Lisans derecesini 2011 yılında İzmir Ekonomi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği Bölümü'nde tam burslu olarak tamamlamıştır. Aynı yılda İsveç Enstitüsü bursuyla Göteborg Üniversitesi Avrupa Çalışmaları Programı'nda başladığı yüksek lisans öğrenimini 2013 yılında tamamlamıştır. Ardından 2015 yılında Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda başladığı doktora öğrenimini 2021 yılında tamamlamıştır. 2014 yılından bu yana Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi BİİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde akademik çalışmalarını sürdürmektedir. Akademik ilgi alanları, Avrupa Birliği dış politikası, demokrasi teşviki politikaları ve Komşuluk Politikası'dır. Yazarın sözü edilen alanlarda yayımlanmış ulusal ve uluslararası makale, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

### **Ali Şahin ÖRNEK (Doç. Dr.)**

Ali Şahin Örnek, Erzinan'ın Kemaliye (Eğin) ilçesinde doğmuştur. Lisans eğitimini Gazi Üniversitesi İİBF'de (Kamu Yönetimi) tamamlamıştır. Yazar, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde (Yönetim ve Organizasyon) yüksek lisansını ve Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde (İşletme) doktorasını tamamlamıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve strateji alanında uzman olan yazarın; stratejik yönetim, İKY, girişimcilik ve örgütsel davranış çerçevesinde yayımlanmış kitap, makale vb. yayınları mevcuttur. İşletmecilik ve kişisel gelişim konularında seminerler vermiştir. Çeşitli kitaplarda ve dergilerde editörlükler yapmıştır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, örgütsel davranış, kültür ve liderlik, etik, kriz ve stres yönetimi dersleri vermektedir.

### **Buse ARSLAN KAVAZ**

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümünden 2017 yılında mezun oldu. Yüksek lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümü'nde 2020 yılında tamamladı. Yüksek lisans konusu örgütsel davranış alanındadır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik programında doktora eğitimine 2021 yılından itibaren devam etmektedir. Araştırma alanları yönetim bilimleri, işletme yönetimi, örgütsel davranıştır. Şu anda demir imalatı yapan bir işletmede görev almaktadır.

### **Musa KARACÜR**

2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini 2018 yılında Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı'nda tamamladı. Doktorası Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde devam etmektedir. Araştırma alanları gayrimenkul, ulaşım, işletme yönetimi, uluslararası işletme ve tarımdır. Alanıyla ilgili

yurtdışı projelerde görev almıştır. 2009 yılından bu yana Ankara Büyükşehir Belediyesi, EGO Genel Müdürlüğü'nde çalışmaktadır.

### **Burak TEKME**

Burak TEKME, 2005 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Jeofizik Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2006 yılında çalışma hayatına başlayarak özel sektörde çeşitli kurumların lojistik ve satın alma departmanlarında çalıştı. 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde İşletme Yüksek Lisans Eğitimini (MBA) ve 2023 yılında Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde İşletme Doktora Eğitimini tamamlamıştır.

### **Özlem ATAN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Özlem ATAN, Lisans Eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği bölümünde, yüksek lisans eğitimini aynı üniversitenin Endüstri Mühendisliği bölümünde (MS) birincilikle tamamlamıştır. Boğaziçi Üniversitesi'nde Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda hazırlık programını tamamlayarak Business Administration (İş İdaresi) bölümünden mezun olmuştur. Doktorasını Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. Akademik yaşamına mezun olduğu İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği'nde başlamış ve bu bölümde 7 yıl araştırma görevlisi olarak görev yapmıştır. Sonrasında özel sektörde uluslararası ve ulusal birçok şirkette (Bosch Siemens Home Appliances Group (BSH), Eczacıbaşı Holding, JTI Group, Sabancı Holding vb.) yöneticilik ve proje yöneticiliği görevlerinde bulunmuştur. Halen Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Aynı zamanda Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Anabilim Dalı Başkanıdır. Aynı üniversitede akademik ve idari görevlerinin yanı sıra 5 yıl Rektörlük bünyesinde Strateji ve Kalite Geliştirme Daire Başkanı olarak görev yapmıştır. Başlıca araştırma alanları arasında Stratejik Yönetim, Stratejik Kalite Yönetimi, İşletme Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Entelektüel Sermaye Yönetimi, İnovasyon Yönetimi, Teknoloji Yönetimi ve İş Etiği vb. bulunmaktadır.

### **Masud Aminu BATURE**

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler (İngilizce) lisans programından yüksek onur derecesiyle 2019 yılında mezun olmuştur. Sonrasında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) programında yüksek lisans çalışmalarını 2022 yılında tamamlamıştır. Lisansüstü çalışmalarını Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) doktora programında sürdürmektedir.

### **Ozan AĞLARGÖZ (Doç. Dr.)**

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yüksek lisans derecesini Lund Üniversitesi'nden, Doktora derecesini ise Anadolu Üniversitesi'nden almıştır. Lund Üniversitesi'nde misafir doktora sonrası araştırmacı, Colorado Üniversitesi Boulder'da Fulbright programı kapsamında misafir araştırmacı olarak bulunmuştur. Lisans düzeyinde yönetim ve örgütsel tasarım, lisansüstü

düzyeyle ise liderlik ve nitel araştırma yöntemleri verdiği dersler arasındadır. Alanında birçok kitap bölümü ve makale yayımlanmış, çalışmalarını alanın önde gelen ulusal ve uluslararası kongrelerinde sunmuştur. Genelde nitel araştırma yöntemlerini kullandığı araştırmalarında örgüt içi ve çevresinde çalışma hayatını eleştirel yönetim çalışmaları bağlamında kurumsal iş, liderlik ve kimlik kavramları aracılığıyla sorunsallaştırmaktadır.

#### **Umut UYAN (Dr.)**

Umut Uyan, lisans derecesini Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2013 yılında almıştır. Yüksek Lisans eğitimini Milli Eğitim Bakanlığı bursiyeri olarak Birleşik Krallıkta, University of Sussex'de tamamlamış; 2021 yılında Yönetim ve Organizasyon alanında doktora derecesini elde etmiştir (Çukurova Üniversitesi). Hali hazırda Munzur Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü'nde Dr. Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. Uyan, lisans ve lisansüstü düzeyde örgütsel davranış ve stratejik yönetim dersleri vermektedir. Araştırma alanı olarak bilgi yönetimine ağırlık vermiş ve bu alana katkı sağlamayı hedeflemektedir.

#### **Azmi YALÇIN (Prof. Dr.)**

Azmi Yalçın, lisans derecesini Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 1991 yılında almıştır. Aynı üniversiteden Yönetim ve Organizasyon alanında doktora derecesi elde etmiştir (1996). Halen Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde çalışmaktadır. Prof. Dr. Yalçın, lisans ve lisansüstü düzeyde örgütsel davranış dersleri vermektedir.

Araştırma alanı olarak örgütsel davranışa odaklanmış ve bu alanda birçok kaliteli ulusal ve uluslararası makaleler yayımlamıştır. Makalelerinin yanı sıra literatüre katkıda bulunmak için kitap ve kitap bölümleri ve bildiriler yayınlamıştır.

#### **Adil İBİN (Dr.)**

Adil İbin, lisans derecesini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2012 yılında almıştır. 2022 yılında Çukurova Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon doktora programından mezun olmuştur. Halen Mersin Üniversitesi, Silifke MYO'da Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü'nde öğretim görevlisi doktor olarak çalışmaktadır. İbin, önlisans düzeyinde pazarlama ve yönetim dersleri vermektedir. Araştırma alanı olarak stratejik yönetime odaklanmış ve bu alana katkı sağlamayı hedeflemiştir.

#### **Eda İLHAN (Dr.)**

Eda İlhan, 2004 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesinden şeref derecesiyle mezun olmuştur. 2010 yılında Hacettepe Üniversitesinin İngilizce Öğretmenlik Formasyon Programından, 2014 yılında Bursa Uludağ Üniversitesinin İşletme tezli yüksek lisans programından, 2021 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi İşletme Doktora programından mezun olmuştur. Araştırma alanları, satış, pazarlama, satış performansı konuları yer almaktadır.

**Umut EROĞLU (Dr. Öğretim Üyesi)**

Yazar, 1997 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Bölümü'nden mezun olmuştur. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisansını (1997-1999) sonra Uludağ Üniversitesi'nde İşletme Doktorasını tamamlamıştır. Araştırma ilgi alanları arasında; insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve örgütsel davranış konuları yer almaktadır. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Duygu TOYGÜR EROĞLU**

Yazar, Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Ardından Amerika'da Whitworth University'de MBA eğitimini tamamlamıştır. Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümünde Doktora öğrenimine devam etmektedir. Araştırma alanları arasında satış ve pazarlama konuları yer almaktadır.

## ABOUT THE AUTHORS

### **Tuğçe YILDIZ (Research Assistant Dr.)**

Çanakkale Onsekiz Mart University, BIIBF, Department of International Relations, tugceyildiz@comu.edu.tr

She completed her undergraduate degree in Izmir University of Economics, Department of International Relations and European Union in 2011 with a full scholarship. In the same year, she started her master's degree with a scholarship from the Swedish Institute in European Studies Program, Gothenburg University, Sweden and she completed it in 2013. After that, she started her doctoral studies at Department of International Relations, Ankara Yıldırım Beyazıt University, in 2015 and completed in 2021. She has been working at Çanakkale Onsekiz March University, BIIBF International Relations Department since 2014. Her academic interests are European Union foreign policy, democracy promotion policies and Neighborhood Policy. The author has national and international articles, book chapters and papers published in the mentioned fields.

### **Ali Şahin ÖRNEK (Assoc. Prof. Dr.)**

Ali Şahin Örnek was born in Kemaliye (Eğir) - Erzincan. He completed his undergraduate (Public Administration) from Gazi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. He completed his MBA at Çanakkale Onsekiz Mart University – Graduate School of Social Sciences (Management and Organization). He had his PhD. degree from Dokuz Eylül University - Graduate School of Social Sciences (Business Administration). Örnek is currently a faculty member at ÇOMÜ, Faculty of Political Sciences, in the Department of Business Administration. The author is an expert in Management and Strategy, and has books, articles, and other related works on Strategic Management, HRM, Entrepreneurship, and OB. He has given seminars on Business and Personal Development. He has served as an editor in several periodical journals and books. In recent years, he has been teaching human resource management, strategic management, organizational behavior, culture and leadership, ethics, crisis and stress management.

### **Buse ARSLAN KAVAZ**

She graduated from Dokuz Eylül University, Department of Business Administration in 2017. She completed her master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Business Administration in 2020. The subject of a master's degree is on the subject of organizational behavior. She has been continuing her doctorate education at Çanakkale Onsekiz Mart University, Business Administration Department, International Business Management program, since 2021. Her research interests are management sciences, business management, and organizational behavior. She is currently working in an iron manufacturing company.

### **Musa KARACÜR**

He graduated from Anadolu University Faculty of Business Administration in 2009. He completed his master's degree at Ankara University, Department of Real Estate Development and Management in 2018. He continues his Ph.D. at Çanakkale Onsekiz

Mart University, School of Graduate Studies. His research interests are real estate, transportation, business management, international business, and agriculture. He has taken part in projects related to his field in lots of foreign countries. He has been working in Ankara Metropolitan Municipality, General Directorate of EGO, since 2009.

### **Burak TEKMEK**

Burak TEKMEK, graduated from Süleyman Demirel University, Department of Geophysical Engineering in 2005. He started his career in 2006 and he worked in the logistics and purchasing departments of various companies in the private sector. He completed his MBA in Business Administration at Istanbul University in 2012 and his Doctorate of Business Administration at Haliç University in 2023.

### **Özlem ATAN (Asst. Prof. Dr.)**

Özlem ATAN completed his undergraduate education in Istanbul Technical University, Faculty of Management, Department of Management Engineering, and her master's degree in Industrial Engineering (MS) at the same university. She completed the english preparatory program at the School of Foreign Languages at Boğaziçi University and graduated from the Department of Business Administration. She completed her doctorate at Marmara University, Department of Management and Organization. She started her academic life at Istanbul Technical University Management Engineering and worked as a research assistant in this department for 7 years. Afterwards, she worked as a senior manager and project manager in many international and national companies (Bosch Siemens Home Appliances Group (BSH), Eczacıbaşı Holding, JTI Group, Sabancı Holding, etc.) in the private sector. She is still working as an Asst. Prof. Dr. at the Department of Business Administration at Haliç University. At the same time, she is the Head of the Department of Hospital and Health Institutions Management. In addition to her academic and administrative duties at the same university, she worked as the Head of Strategy and Quality Development Department for 5 years at the Rectorate. Her research interests include Strategic Management, Strategic Quality Management, Business Management, Human Capital Management, Intellectual Capital Management, Innovation Management, Technology Management and Business Ethics etc.

### **Masud Aminu BATURE**

Masud Aminu BATURE has graduated from Aydin Adnan Menderes University Nazilli Faculty of Economics and Administrative Sciences International Relations (English) program as a high honor undergraduate student in 2019. He then completed his master studies at Anadolu University Graduate School of Social Sciences in Master of Science program in Business Administration (English) in 2022. He continues his graduate studies in Anadolu University Graduate School of Social Sciences Business Administration (English) doctoral program.

### **Ozan AĞLARGÖZ, (Assoc. Prof. Dr.)**

Ozan Ağlargöz is an associate professor of management and organization in the Department of Business Administration at Anadolu University. He received an MSc

from Lund University and Ph.D. from Anadolu. He has been a guest post-doctoral researcher at Lund University and a Fulbright visiting scholar at the University of Colorado Boulder. He teaches management and organizational design at the undergraduate level and leadership and qualitative research methods at the graduate level. He has published book chapters and journal articles and presented his research at national and international conferences. His primarily qualitative research problematizes working life in and around organizations through critical management studies, using institutional work, leadership, and identity concepts.

**Eda İLHAN (Dr.)**

Eda İlhan graduated from Eastern Mediterranean University with honors in 2004. She graduated from Hacettepe University's English Language Teaching Formation Program in 2010, Bursa Uludağ University's master's program in 2014, and Bursa Uludağ University's Business Administration program in 2021. Her research areas are sales, marketing, and sales performance.

**Umut EROĞLU (Asst. Prof. Dr.)**

The author graduated from Bursa Uludağ University, Department of Labor Economics in 1997. He completed his Master of Business Administration Programme in Çanakkale Onsekiz Mart University (1999) and then his PhD in Business Administration from Uludağ University. His research interests include; human resource management, strategic management and organizational behavior. He is still working at Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences.

**Duygu TOYGÜR EROĞLU**

The author graduated from Uludağ University, Department of Business Administration. She then completed her MBA education at Whitworth University in the USA. She continues her doctorate education at Uludağ University, Department of Business Administration. Her research interests include sales and marketing.

**Umut UYAN (Dr.)**

Dr. Umut Uyan obtained a bachelor's degree from Çukurova University, Department of Business Administration in 2013. He completed his master's degree at the University of Sussex in the United Kingdom as a scholarship holder from the Ministry of Education. He holds his Ph.D. degree (2021) in Management and Organization from the same university. He currently works at Munzur University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration as a lecturer. Mr. Uyan delivers organizational behavior courses at the undergraduate and graduate levels.

As the research area, he focuses on knowledge management and has aimed to contribute to this field.

**Azmi YALÇIN (Prof. Dr.)**

Prof. Dr. Azmi Yalçın obtained a bachelor's degree from Çukurova University, Department of Economics in 1991. In 1996, he had his Ph.D. degree in Management and Organization from the same university. He currently works at Çukurova



University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. Prof. Dr. Yalçın delivers organizational behavior courses at the undergraduate and graduate levels. As the research area, he focuses on organizational behavior and has published many quality national & international manuscripts in this area. Besides journal articles, he published books & book chapters, and proceedings to contribute to the literature.

**Adil İBİN (Dr.)**

Dr. Adil İbin obtained a bachelor's degree from Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Business Administration in 2012. He holds his Ph.D. degree (2022) in Management and Organization from Çukurova University. Currently, he works at Mersin University, Silifke Vocational School, Department of Marketing & Advertising as a lecturer Ph.D. Mr. İbin delivers marketing & management courses at associate degree. As the research area, he focuses on strategic management and has aimed to contribute to this specific area.

**Faruk ÇAKMAK (Dr)**

He graduated from Industrial Engineering Department in Istanbul Kultur University in 2005. He completed his master's degree at Istanbul University, Institute of Science and Technology, Department of Industrial Engineering in 2008, and also completed his doctorate in Gebze Technical University, Department of Business Administration in 2020. He is currently working as a human resources manager in a private company operating in the service sector. His research interests include employee experience management, employee engagement, talent management and performance management.

## YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

\*\*\*

Yönetim Bilimleri Dergisi hakemli, bilimsel bir dergidir. Yayın politikası ve kuralları, editörler ile yazı ve danışma kurulu tarafından tespit edilmektedir. Yönetim Bilimleri Dergisi; temelde ekonomi, işletme, kamu yönetimi ve siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maliye, ekonometri ve benzeri alanlara odaklanmıştır. Dergide, söz konusu alanlarda hazırlanmış Türkçe ve İngilizce makaleler yayınlanmaktadır. Dergiye gönderilen çalışmaların orijinal ve mevcut literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme aşamasında olmaması gerekmektedir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazarlara aittir. Yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını Yönetim Bilimleri Dergisi'ne devretmiş ve Yönetim Bilimleri Dergisi'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar.

### Teslim Süreci ve Şekli

Makale gönderimi Dergipark üzerinden yapılmaktadır. Dergipark sistemine yüklenen makalelerin üzerinde isim bilgisi olmamalıdır. Zira sisteme kayıtlı kullanıcıların bilgileri sistemde mevcuttur. Makale ile birlikte 250-300 kelimedenden oluşan özet ve yazarlar hakkında 5-6 satırdan oluşan bilgi notu da (Türkçe ve İngilizce olarak) dergiye gönderilmelidir. Bu notta mezun olunan okullar, bağlı bulunulan kurum, unvan, çalışma alanları gibi bilgiler yer alabilir. Yönetim Bilimleri Dergisi uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderilen özetler çok önemlidir. Ayrıca çalışmanın konusu ile ilgili en fazla 5 adet anahtar kelime de eklenmelidir.

### Çalışmanın Uzunluğu

Makaleler kural olarak 4.000 kelimedenden az, 8000 kelimedenden fazla olmamalıdır (kaynakça ve dipnotlar hariç). Makalenin yazıldığı dile göre değişen Genişletilmiş Özet'ler ise en az 600 en fazla 1000 sözcükten oluşmalıdır.

### Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarını Yönetim Bilimleri Dergisi kurallarına göre hazırlamak zorundadırlar. Editörlerden ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklenmemelidir. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Dergipark üzerinden sisteme yüklemeleri gerekmektedir.. Sayfa yapısı 16 cm - 23,7 cm ölçüsünde olmalıdır. Sayfa kenar boşlukları: üst ve alt 2,5 cm, sol ve sağ 2 cm olmalıdır Makale başlığı bütün harfleri büyük, koyu (bold) harflerle, Times New Roman, 10 punto, tek satır aralıklı, öncesi ve sonrası 0 nk ve sayfaya ortalanarak yazılmalıdır.

### Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıkların tamamı büyük harflerle, Times New Roman yazı karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 10 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Alt başlıklar ise sadece ilk harfi büyük, Times New Roman yazı

karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 6 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Üçüncü bir alt başlık kullanılması halinde ise 10 punto, italik, normal (koyu değil), öncesi ve sonrası 6 nk, iki yana yaslı ve başlıktaki kelimelerin sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Başlıklardan önce ya da sonra boşluk bırakılmamalıdır.

Çalışmanın belirtilen kurallara uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle çalışma gönderilmeden önce mutlaka YBD kurallarına uygun hale getirilmelidir. Çalışmalar IMRAD kurallarına uygun şekilde başlıklandırılmalı ve bir kapak dosyası hazırlanmalıdır.

### **Metin içi Atıf**

YBD APA (6) stilini benimsemektedir. Bu nedenle atıflar parantez içinde (Soyadı, Yıl: Sayfa Numarası) şeklinde yapılmalıdır. Metin içinde verilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır. Kaynakça listesinde kaynaklar, yazarların soyadlarına göre alfabetik olarak dizilmelidir. Soyadın baş harfi büyük, ismin sadece baş harfi yazılmalıdır.

### **Kaynakçada referans gösterimi için:**

#### **Kitap:**

##### Tek Yazarlı Kitap

Yazar Soyadı, A. (Basım Yılı). *Kitabın Adı (İtalik)*, Şehir: Yayınevi.

Aladağ, M. (2010). *21.Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

##### Çok Yazarlı Kitap

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

#### **Editörlü Kitap:**

##### Tek Editörlü Kitap:

Editör Soyadı, A. (Ed.). (Yıl). *Kitabın Adı (İtalik)*. Şehir: Yayınevi.

Kutlu, M. (Ed.). (2008). *Osmanlı Divan Şiirleri Üzerine Metinler*. İstanbul: Yönetim Yayınları.

##### İki Yazarlı Editörlü Kitap:

Mutlu, C. ve Sağlık, D. (Ed.). (2012). *Güncel Gelişmeler Işığında Liderlik*. Ankara: Eski Yayınevi.

##### Kitapta Bir Bölüm:

Yazar Soyadı, A. ve Yazar Soyadı, A. (Yıl), Bölümün Başlığı. Editörün A. Soyadı (Ed.), *Kitabın Adı (İtalik)* içinde, (s. sayfa aralığı). Yayın Yeri: Yayın Evi.

Suna, P. ve Güneş, S. (2019). Uluslararası İlişkiler Perspektifinde Türkiye. A. Kalın (Ed.), *Küresel Ekonomi* içinde, (s.248-298). Ankara: Nobel Yayınları.

## **Makalelerde:**

### Tek Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

### İki Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. ve Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Desouza, K. C. ve Flanery, T. H. (2013). Designing, Planning, and Managing Resilient Cities: A Conceptual Framework. *Cities*, 35, 89–99.

## **Kongre ve Sempozyum Bildiriler**

Adil, Ö., Günay, T. ve Güzel, B. (2008). Öğretmen Adaylarının Öğrenciye Yönelik Tutumları ile Öğrenci Başarısı. *V. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 3-5 Haziran 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. 115-120.

## **Elektronik Kaynaklar**

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Erişim: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

## **Değerlendirme Süreci**

Dergi ve yayın süreci ile ilgili tüm yazışmalar Dergipark sistemi üzerinden yürütülmektedir. Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabi tutulur ve inceleme, editörler ve bağımsız hakemler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak editörlerin incelemesinden geçer. Bu aşamada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzman en az iki hakeme gönderilir. Çalışmanın yayınlanabilmesi için en az iki hakemden ‘yayınlanabilir’ raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kritere göre hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akıcılık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı,
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin doğru ve eksiksiz olması, kaynakların yeterliliği, niteliği,
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilir; çalışmanın hangi aşamada olduğu yine Dergipark üzerinden izlenebilmektedir. Düzeltilmiş metin, gerekli görüldüğü durumlarda, değişiklikleri isteyen hakemlerce tekrar incelenebilir. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın Yönetim Bilimleri Dergisi editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler. Ayrıca hakem raporları gizlidir

ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Yönetim Bilimleri Dergisi'nde yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

### **İletişim Bilgileri**

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17200, Ağaköy, Biga, Çanakkale. Tel: 0 286 335 87 38 E-posta: ybd@comu.edu.tr

## NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

\*\*\*

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- 1) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- 2) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- 3) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr). The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

### **Submission**

Manuscripts should be single spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper... Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed. JAS uses American Psychology Association System

### **Length**

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references.

### **Style and Proofs**

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. The main text should be written using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 0 nk

before and after and justified on both sides. There should be 1 line space between paragraphs. All of the main headings should be written in capital letters, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 10 nk before and after and justified on both sides. Sub-headings should be written with only the first letter capitalized, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 6 nk before and after, and justified. If a third subtitle is used, it should be 10 points, italic, normal (not bold), 6 nk before and after, justified and only the first letter of the words in the heading should be capitalized. No spaces should be left before or after the headings.

## **Footnotes**

### **Books**

#### One author:

Aladağ, M. (2010). *21. Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

#### Two authors:

Acer, Y ve Kaya, İ. (2009). *Uluslararası Hukuk*, Temel Ders Kitabı, Ankara: USAK Publications.

#### Three authors:

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

### **Part of a Book:**

Groundwater-Smith, S. (2007). As Rain is to Fields, so Good Teachers are to Students. S. Knipe (Ed.), *Middle Years Schooling: Reframing Adolescence* (151-170. ss.). Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Education Australia.

### **Articles:**

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

### **Paper Presented at a Conference or Meeting:**

Yegin, Mehmet. (2009). A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues, *Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference*, Chicago, USA, p. 9.

### **Web Sources:**

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Accessed: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

**Biography**

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

**Abstract**

A concise abstract not exceeding 250-300 words in length is required.

**Contact Information**

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, TÜRKİYE.

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)