

JOURNAL OF HUMAN AND WORK

İŞ VE İNSAN DERGİSİ



**Cilt:** 11 **Sayı:** 2 **Yıl:** Ekim 2024  
**Vol:** 11 **No:** 2 **Year:** October 2024  
**E-ISSN:** 2148-967X



# *İş ve İnsan Dergisi*

*The Journal of Human and Work*

<b>Cilt   Volume: 11</b>	<b>Sayı   Issue: 2</b>	<b>Ekim   October 2024</b>
--------------------------	------------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

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

## Dergi Yönetimi | *Journal Management*

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

**Sahibi | Owner**  
Yönetim Akademisi Derneği

**Baş Editör | Editor in Chief**  
Prof. Dr. Duysal Aşkun Çelik, *Rice University & Istanbul Topkapı University*

**Kurucu | Founder**  
Prof. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

**Editör Kurulu | Editorial Board**  
Prof. Dr. Demet Varoğlu, *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*  
Doç. Dr. Bengü Hırlak, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi*  
Doç. Dr. Gökhan Kerse, *Kafkas Üniversitesi*  
Doç. Dr. Hüseyin Çiçeklioğlu, *Mersin Üniversitesi*  
Doç. Dr. Nihan Birincioğlu, *Bursa Teknik Üniversitesi*  
Doç. Dr. Perihan Şenel Tekin, *Ankara Üniversitesi*

**İstatistik Editörleri | Statistics Editors**  
Doç. Dr. Abdullah Yılmaz, *Selçuk Üniversitesi*  
Dr. İhsan İlker Çitli, *İstanbul Medipol Üniversitesi*

**Yabancı Dil Editörü | Foreign Language Editor**  
Dr. Öğr. Üyesi Meral Kızrak, *Başkent Üniversitesi*

**Türkçe Dil Editörü | Turkish Language Editor**  
Halide Yazar, Doktora Öğrencisi, *İstanbul Üniversitesi*

**Teknik Editörler | Technical Editors**  
Dr. Öğr. Üyesi Edib Ali Pehlivanlı, *Aksaray Üniversitesi*  
Dr. Öğr. Üyesi Ülfet Uzunkoca, *İstanbul Atlas Üniversitesi*  
Dr. K. Bahar Meriç Atakan  
Arş. Gör. Hümeysra Nur Hatipoğlu, *İstanbul Ticaret Üniversitesi*  
Arş. Gör. Nida Bengisu Torun, *Bursa Teknik Üniversitesi*  
Burçe Erman, Yüksek Lisans Öğrencisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*

### **Yayın Kurulu | Publication Board**

- Prof. Dr. Duysal Aşkun Çelik, *Rice University & İstanbul Topkapı University*  
Prof. Dr. Demet Varoğlu, *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*  
Doç. Dr. Abdullah Yılmaz, *Selçuk Üniversitesi*  
Doç. Dr. Bengü Hırlak, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi*  
Doç. Dr. Esra Aydın, *İzmir Demokrasi Üniversitesi*  
Doç. Dr. Gökhan Kerse, *Kafkas Üniversitesi*  
Doç. Dr. Hüseyin Çiçeklioğlu, *Mersin Üniversitesi*  
Doç. Dr. İnan Eryılmaz, *Süleyman Demirel Üniversitesi*  
Doç. Dr. Nihan Birincioğlu, *Bursa Teknik Üniversitesi*  
Doç. Dr. Perihan Şenel Tekin, *Ankara Üniversitesi*  
Dr. Öğr. Üyesi Edib Ali Pehlivanlı, *Aksaray Üniversitesi*  
Dr. Öğr. Üyesi Meral Kızrak, *Başkent Üniversitesi*  
Dr. Öğr. Üyesi Ülfet Uzunkoca, *İstanbul Atlas Üniversitesi*  
Dr. İhsan İlker Çitli, *İstanbul Medipol Üniversitesi*

### **Danışma Kurulu | Advisory Board**

- Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, *Başkent Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA*  
Prof. Dr. Akif Tabak, *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ali Danışman, *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ali Selami Sargut, *Başkent Üniversitesi*  
Prof. Dr. Amer Al-Atwi, *University of Ai-Qadisiyah, Irak*  
Prof. Dr. Aygen Oksay, *Süleyman Demirel Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ayşegül Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi*  
Prof. Dr. Aysin Paşamehmetoğlu, *Özyeğin Üniversitesi*  
Prof. Dr. Azmi Yalçın, *Çukurova Üniversitesi*  
Prof. Dr. Canan Sümer, *Özyeğin Üniversitesi*  
Prof. Dr. Erhan Aydın, *Liverpool John Moores University, İngiltere, IPAG Business School, Paris*  
Prof. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi*  
Prof. Dr. Fatih Çetin, *Başkent Üniversitesi*  
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hakkı Aktaş, *İstanbul Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hamdullah Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi*  
Prof. Dr. Harun Şeşen, *Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hatice Azize Ergeneli, *Hacettepe Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hatice Necla Keleş, *Bahçeşehir Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hulusi Cenk Sözen, *Başkent Üniversitesi*  
Prof. Dr. İnci Erdem Artan, *Marmara Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mustafa Sağsan, *Lefke Avrupa Üniversitesi*  
Prof. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt, *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*  
Prof. Dr. Pınar Süral Özer, *Dokuz Eylül Üniversitesi*  
Prof. Dr. Selin Metin Camgöz, *Hacettepe Üniversitesi*  
Prof. Dr. Senay Yürür Karşlıoğlu, *Yalova Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ünsal Sığı, *OSTİM Teknik Üniversitesi*

### **Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office and Address**

Yönetim Akademisi Derneği  
Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Fatih Sultan Mah. Bağlıca Kampüsü,  
Eskişehir Yolu 18.km, 06790 Etimesgut/Ankara, Türkiye  
Tel: +903122466666-1784

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

## Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

*The journal is listed / abstracted in*

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

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

### İletişim Bilgileri

#### Contact

#### Information

Yönetim Akademisi Derneği, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Fatih Sultan Mah. Bağlıca Kampüsü, Eskişehir Yolu 18.km, 06790 Etimesgut/Ankara, Türkiye

Tel : +903122466666-1784

E-posta : duysalaskuncelik@topkapi.edu.tr (Baş Editör | Editor in Chief)  
nihan.birincioglu@btu.edu.tr (Editör | Editor)

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

## İçindekiler | *Table of Contents*

### Araştırma Makalesi | *Research Paper*

Başlık   <i>Title</i> Yazar/lar   <i>Author/s</i>	Sayfa   <i>Pages</i>
The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: A Meta-Analysis..... (İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişki: Meta-Analiz) Aslı Ersoy	115-124
İleri Görev Bilincinin Rol Performansı Üzerine Etkisinde İçsel Güdülenmenin Aracı Rolü..... ( <i>The Mediating Role of Intrinsic Motivation in the Effect of Advanced Task Awareness on Role Performance</i> ) Ethem Merdan & Ahmet Tuncay Erdem	125-137
Abusive Supervision as Predictor of Perceived Stress and Cyberloafing at Work..... (İş Yerinde Algılanan Stres ve Sanal Kaytarmanın Yordayıcısı olarak İstismarcı Liderlik) Bahtiyar Duran & İrem Metin Orta	138-153
The Impact of Social Factors on the Cultural Tendencies and Leadership Preferences: The Moderating Role of Organizational Culture..... ( <i>Sosyal Faktörlerin Kültürel Eğilimler ve Liderlik Tercihleri üzerindeki Etkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü</i> ) Edibe Özbay & Tülay İlhan Nas	154-168
Ruminasyon ve İş Erteleme Davranışının (Prokrastinasyon) Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi..... ( <i>Investigation of the Effects of Rumination and Procrastination on Organisational Inertia</i> ) Mehmet Ali Canbolat	169-178
Dinamik Yetenekler: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması..... ( <i>Dynamic Capabilities: A Scale Adaptation Study</i> ) Vildan Bayram	179-192

**Düzeltilme | *Erratum***

**Başlık | *Title***

**Yazar/lar | *Author/s***

**Sayfa | *Pages***

Girişimci Olma Kararının Arkasındaki Faktörler Arası Etkileşimin DEMATEL Yöntemi ile Analizi [İş ve İnsan Dergisi, 11(1), 77-91; DOI: 10.18394/iid.1450427].....

193-194

*(The DEMATEL Analysis of the Interaction Between the Factors behind the Decision to Become an Entrepreneur [Journal of Human and Work, 11(1), 77-91; DOI: 10.18394/iid.1450427])*

Zuhal Şenyuva

Research Article

## The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: A Meta-Analysis

### İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişki: Meta-Analiz

Ash Ersoy<sup>a</sup>

#### ARTICLE INFO

##### Keywords:

Job Satisfaction, Turnover Intention, Hospitality Industry, Meta-Analysis, Hospitality Employees.

##### Article history:

Received 3 April 2024

Received in Revised Form

7 July 2024

Accepted

18 July 2024

#### ABSTRACT

This paper aims to determine the effect size and direction of the association between hospitality employees' job satisfaction and turnover intention through a meta-analysis. Relevant studies were systematically searched in the Web of Science (WoS), EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete, and Google Scholar databases. Ultimately, 32 studies examining the connection between job satisfaction and turnover intention, with reported correlation coefficients and sample sizes, were included in the research. The analyses were conducted using the CMA 3.0 program. To assess publication bias, a funnel plot, Begg & Mazumdar rank correlations, and Classic Fail-safe N tests were applied. Utilizing a random effects model, the study identified a moderate and negative association between job satisfaction and turnover intention ( $r = -0.434$ ,  $p < 0.005$ ). Additionally, the moderating role of the sampling region in the relationship between these variables was confirmed. Based on the findings, practical recommendations are provided for hospitality managers.

#### MAKALE BİLGİSİ

##### Anahtar Kelimeler:

İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Konaklama Endüstrisi, Meta-Analiz, Konaklama Çalışanları.

##### Tarihler:

Geliş 3 Nisan 2024

Düzeltilme Geliş

7 Temmuz 2024

Kabul

18 Temmuz 2024

#### ÖZ

Bu çalışma, konaklama çalışanlarının iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünü ve yönünü meta-analiz yöntemiyle belirlemeyi amaçlamaktadır. İlgili çalışmalar Web of Science (WoS), EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete ve Google Scholar veri tabanlarında sistematik olarak taranmıştır. Sonuç olarak, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi korelasyon katsayıları ve örneklem sayılarıyla inceleyen 32 çalışma araştırmaya dâhil edilmiştir. Analizler CMA 3.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yayın yanlılığını incelemek için Huni Grafiği, Begg & Mazumdar sıralama korelasyonları ve Classic Fail-safe N testleri uygulanmıştır. Rastgele etkiler modelinin benimsendiği bu çalışmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, negatif bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = -0,434$ ,  $p < 0,005$ ). Ayrıca örneklem bölgesinin ilgili değişkenler arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici rolü doğrulanmıştır. Bulgulara dayanarak, konaklama yöneticilerine yönelik pratik öneriler sunulmuştur.

<sup>a</sup>Assoc. Prof., Alanya University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Tourism Management, Antalya, [aslieso75@gmail.com](mailto:aslieso75@gmail.com), ORCID: 0000-0003-4458-4135



## 1. INTRODUCTION

As one of the fastest-growing industries, tourism and hospitality provide substantial support to the country's economic growth (Gom, Lew, Jiony, Tanakinjal, & Sondoh, 2021). In parallel with this growth, recruiting and managing resources that provide a competitive advantage to hospitality organizations has become increasingly important. In this context, human resources play a critical role in influencing the success of the hospitality industry (Nadiri & Tanova, 2010). However, employee turnover intention remains a major issue in the hospitality industry (Ferreira, Martinez, Lamelas, & Rodrigues, 2017). Factors such as long working hours, heavy workload, low wages, and seasonality affect employee turnover in this industry (Abdou, Khalil, & Elsaied, 2022). High employee turnover may negatively impact customer satisfaction and, consequently, damage the organization's reputation (Kim, 2014). To address this issue, improving employees' job satisfaction may lead to higher service quality in hospitality (Kong, Jiang, Chan, & Zhou, 2018). Therefore, job satisfaction is considered one of the indicators of success in the hospitality and tourism industry (Díaz-Carrión, Navajas-Romero, & Casas-Rosal, 2020). Additionally, employees' job satisfaction contributes to positive performance outcomes by enhancing organizational commitment, motivation, and extra-role behaviors (Nadiri & Tanova, 2010).

Numerous studies have explored the relationship between job satisfaction and turnover intention in the hospitality and tourism industry (Kim, Leong, & Lee, 2005; Karatepe, Arasli, & Khan, 2007; Yang, 2008; Koo, Yu, Chua, Lee, & Han, 2020; Nguyen, Haar, & Smollan, 2020). While some of these studies found a negative relationship between job satisfaction and turnover intention (Yang, 2008; Koo et al., 2020), others have reported a positive relationship between these variables (Balwa., 2021). These inconsistencies in the results lead to varied interpretations of the relationship between the relevant variables. Additionally, some studies in the hospitality and tourism literature have examined this relationship using meta-analysis (Park & Min, 2020; Erkasap & Özkan, 2022). However, the moderating effect of sampling region has not been sufficiently tested in this literature. Therefore, this research aims to integrate studies on the connection between job satisfaction and turnover intention using meta-analysis and to verify the relationship between these variables. Additionally, the moderating effect of the sampling region, which is thought to advance scholarly insights, on the relationship between job satisfaction and turnover intention will be examined. This study is expected to provide a new perspective for future research by offering more up-to-date and

reliable results regarding the relationship between these variables. It is also anticipated that the findings will guide hotel managers in developing effective employee retention strategies.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Job Satisfaction and Turnover Intention in Hospitality

Job satisfaction is defined as “a state of mind encompassing all those feelings determined by the extent to which the individual perceives her/his job-related needs as being met” (Evans, 1998, p. 12). Another definition describes job satisfaction as “how people feel about their job” (Spector, 1997, p. 2). Job satisfaction has a substantial effect on the sustainable growth of organizations (Heimerl, Haid, Benedikt, & Scholl-Grissemann, 2020). Examining factors such as job satisfaction is crucial, particularly in the hotel context where employee and customer interactions are intense (Phuong & Vinh, 2020). Job satisfaction motivates employees to perform their expected tasks and assume additional roles that contribute to achieving organizational goals (Alananzeh et al., 2023). On the other hand, several internal and external factors influence employees' job satisfaction. External factors include working conditions, wages, and supervision, while internal factors encompass growth and recognition, personal success, and the nature of the job itself (Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014). Meeting expectations leads to job satisfaction; otherwise, dissatisfaction may occur (Han & Bi, 2024). Therefore, it is critical to focus on the fundamental antecedents of job satisfaction (Lu, Lu, Gursoy, & Neale, 2016), as job satisfaction is linked to various factors such as job performance (Chi, Vu, Nguyen, & Truong, 2023), organizational commitment (Bashir & Gani, 2020), customer orientation (Park, Ahn, Han, Back, & An, 2020), customer satisfaction (Son, Kim, & Kim, 2021), and turnover intention (Pinnington, Mir, & Ai, 2023).

Turnover intention is defined as “the last in a sequence of withdrawal cognitions, a set to which thinking of quitting and intent to search for alternative employment also belongs” (Tett & Meyer, 1993, p. 262). The antecedents of turnover are categorized into three groups: personal factors, external factors, and work-related factor (Cotton & Tuttle, 1986). Personal factors include variables such as age, education, and marital status, while work-related factors encompass factors such as pay, job performance, and job satisfaction. External factors include perceptions of employment and the unemployment rate. Retaining high-performing employees is crucial for organizational success, as high employee turnover incurs both time and

financial costs (Song & Vardarlier, 2023). Given the challenges many organizations, particularly in the tourism industry, face in retaining employees, managing turnover has become increasingly important (Duarte & Silva, 2023). The hospitality industry is characterized by close customer interaction, low wages, and long working hours (Díaz-Carrión et al., 2020). Consequently, the employee turnover rate is critically high in hospitality and tourism (Xu et al., 2022). Therefore, turnover can result in direct costs such as training and hiring new staff, as well as indirect costs such as decreased motivation, ultimately leading to poor performance outcomes in the hospitality and tourism industry (Ferreira et al., 2017). A high turnover rate also negatively impacts customer service quality in the hospitality industry (Wen, Zhou, Hu, & Zhang, 2020).

This situation has prompted the hospitality industry to seek solutions to address turnover intention. According to Ferreira et al. (2017), reducing the turnover rate requires developing supportive working conditions where employees can realize their potential and skills, and focusing on improving these conditions. Additionally, regional differences impact the quality of working life (Ozkan, Elci, Karabay, Kitapci, & Garip, 2020). Studies have also demonstrated that working conditions influence turnover rates in the hospitality industry (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Poulston, 2009; Abdou et al., 2022). In fact, working conditions vary between countries (Niedhammer, Sultan-Taïeb, Chastang, Vermeylen, & Parent-Thirion, 2012). It has been reported that working conditions are generally better in countries with economic stability, low unemployment rates, and high unionization rates compared to other countries (Díaz-Carrión et al., 2020). Regional differences also affect job satisfaction (Jones & Sloane, 2009), as working conditions and job satisfaction are interrelated (Taheri, Miah, & Kamaruzzaman, 2020; Díaz-Carrión et al., 2020). According to the existing literature, enhancing job satisfaction is another effective strategy for reducing turnover rates (Chen & Wang, 2019). Employee job satisfaction is strategically significant for organizations because satisfied employees contribute to positive organizational outcomes, such as improved business performance (Ahmad & Raja, 2021). Thus, job satisfaction encourages employees to remain with the organization by leading to positive work outcomes, such as higher job performance (Chen & Wang, 2019). Similarly, research in the hospitality sector has identified a negative relationship between job satisfaction and turnover intention (Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020; Koo et al., 2020). Moreover, Ozkan et al. (2020) found that the region moderates the relationship between job satisfaction and

turnover intention. Thus, the following hypotheses are proposed:

H<sub>1</sub>: There is a negative association between employees' job satisfaction and turnover intention,

H<sub>2</sub>: Sampling region has a moderating role in the association between job satisfaction and turnover intention.

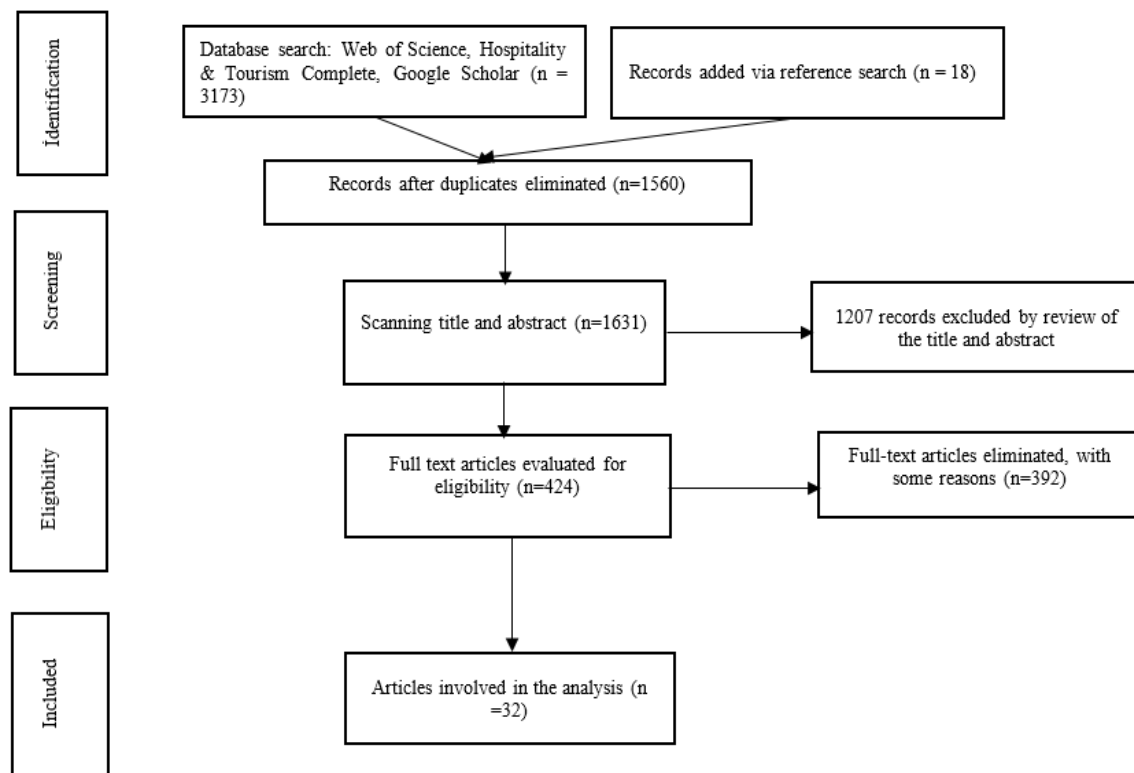
### 3. METHOD

#### 3.1. Research Design

The meta-analysis method was employed to examine the relationship between job satisfaction and turnover intention and to clarify the controversy about the size and direction of this relationship. Meta-analysis is defined as the "statistical analysis of a large collection of analysis results from individual studies for the purpose of integrating the findings" (Glass, 1976, p. 3). This method enables the synthesis of primary empirical findings using various statistical tests (Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2011). In this study, correlation meta-analysis was utilized, which involves describing the distributions of correlations from various research results to assess the relationship or effect between two variables (Hunter & Schmidt, 2004). The correlation coefficients were converted to Fisher's z-scores, and the analysis was conducted using these transformed values (Borenstein et al., 2011).

#### 3.2. Literature Search

The Web of Science (WoS), EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete, and Google Scholar databases were searched to identify articles investigating the association between the relevant variables. The search employed combinations of keywords related to job satisfaction ("job satisfaction," "work satisfaction," "occupational satisfaction"), turnover intention ("turnover," "intention to quit," "intention to leave"), and hospitality and tourism ("tourism," "travel," "hotel," "hospitality," "tourist," "leisure," "hospitality management," "restaurant"). Data collection was conducted in February 2024, initially yielding 3,173 articles. An additional search was conducted by reviewing the references of the selected studies to ensure no relevant studies were overlooked. This additional search identified 18 more articles, resulting in a total of 3,191 articles from both searches. After removing 1,560 duplicates, 1,631 articles were screened based on their titles and abstracts. Following this stage, 424 articles were assessed for eligibility, with 392 being excluded for not meeting the criteria. The final



**Figure 1:** PRISMA Flow Chart

sample consisted of 32 studies. Details of the process are presented in Figure 1.

The inclusion criteria determined for this research are as follows: (1) the study must be empirical quantitative research measuring the connection between job satisfaction and turnover intention, (2) it must report the sample size and correlation coefficient ( $r$ ), (3) the study must be conducted within the context of hospitality, (4) the sample must include employees rather than those at the administrative level, (5) the study must be published in English, and (6) it must be a peer-reviewed journal article.

### 3.3. Coding

The coding phase commenced after determining the studies to be included in the meta-analysis. The data were transferred to Microsoft Excel, where the sample size, sample group, publication type, industry focus, and  $r$  value indicating the relationship between the variables were coded. To ensure coding reliability, two researchers independently extracted relevant data from each study. The compatibility between the coders was then assessed, and any identified errors were corrected.

### 3.4. Data Analysis

The effect size and heterogeneity estimates for the relationship between job satisfaction and turnover intention were analyzed using the CMA 3.0 software. Pearson correlation was chosen as the indicator of effect size. The Fisher Z transformation was applied to calculate the effect size, which was then converted back to correlation for interpretation (Borenstein et al., 2011). Cohen's effect size index was used to explain the effect sizes. According to the effect size index (Cohen, 1992), an effect size  $> 0,50$  indicates a strong relationship,  $> 0,30$  indicates a medium and  $> 0,10$  indicates a small relationship. The effect size between the relevant variables is presented in the forest plot with a 95% confidence interval (Figure 2). There are two primary approaches to testing heterogeneity: the fixed-effect model and the random-effects model (Hunter & Schmidt, 2004). The fixed-effect model assumes that the true effect is the same across all studies, while the random-effects model assumes that effect sizes vary rather than assuming a single true effect (Borenstein, Hedges, & Rothstein, 2007). Accordingly, the random-effects model was employed in this study. To assess potential publication bias, the funnel plot, Mazumdar Rank Correlations, Classic Fail-safe N, and Begg's test were utilized.

#### 4. FINDINGS

In this section of the study, the results related to publication bias, effect size, heterogeneity tests, and moderator effect analyses are presented.

##### 4.1. Publication Bias

Conducting a narrow screening process and not including research with small effect sizes in the analysis may cause publication bias (Egger, Smith, Schneider, & Minder, 1997). To assess it, the Funnel plot was first examined and given in Figure 2.

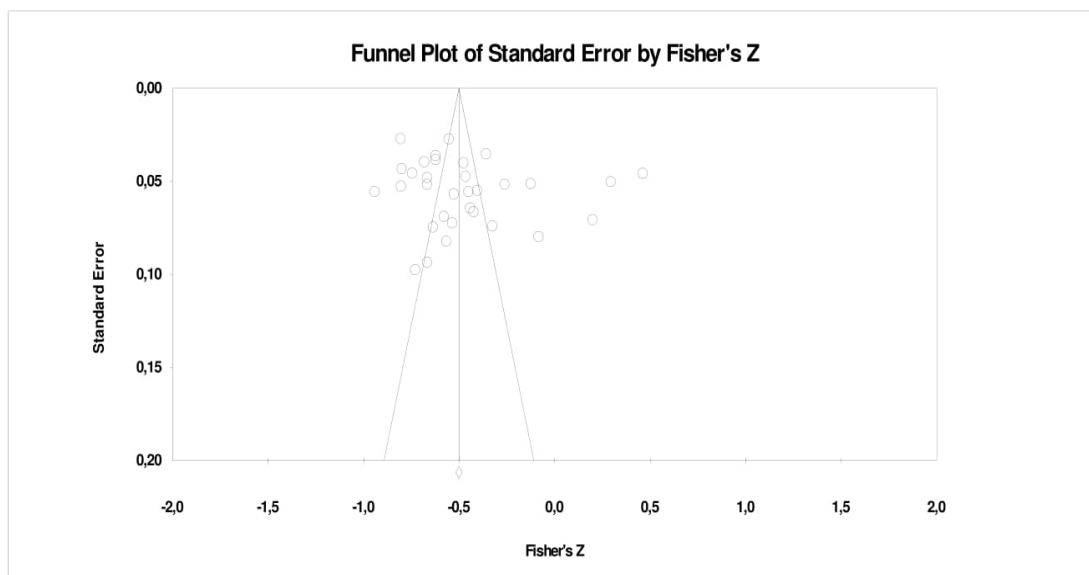
As illustrated by the funnel plot, the articles are predominantly concentrated in the upper part of the figure, with general effect sizes distributed approximately symmetrically on both sides of the graph. To further investigate publication bias, various methods can be employed. The results of the Classic Fail-safe N analysis are presented in Table 1.

number of studies, 3,105, is quite substantial, it suggests that there is no significant publication bias. Results for Begg's test and Mazumdar's rank correlation, which are additional methods for assessing publication bias, are also presented in Table 2.

According to the results, a p-value greater than 0.05 indicates that there is no publication bias (Begg & Mazumdar, 1994). Therefore, no publication bias is present in this study (p-value = 0.17,  $p > 0.05$ ).

##### 4.2. Effect Sizes and Heterogeneity Test

The heterogeneity test was employed to examine the connection between job satisfaction and turnover intention. Effect sizes between the relevant variables were calculated using Fisher's Z and subsequently transformed back into correlations. The effect size and heterogeneity test results are presented in Table 3.



**Figure 2:** Funnel Plot to Show Publication Bias

Table 1 shows the number of studies required to achieve a p value  $>0.05$  (Borenstein et al., 2011). Specifically, 3,105 additional studies are needed for the p-value to exceed 0.05. Given that the required

As shown in Table 3, the Q value was found to be 1273.031. According to the Chi-Square table, the expected value for 31 degrees of freedom (df) was 44.985 at the 0.05 confidence level. Since the

**Table 1:** Classic Fail-Safe N Results

Variables	Values
"Z value"	-52,70130
"P value"	0,00
"Alpha"	0,05
"Number of observed studies"	32
"Number of missing studies that would bring p-value to $>\alpha$ "	3105

observed heterogeneity value (1273.031) is greater than the expected value (44.985), it indicates a heterogeneous distribution among the studies included in the analysis (Higgins & Thompson, 2002). Additionally, the  $I^2$  value of 97.565, which exceeds 75%, indicates high heterogeneity (Borenstein et al., 2011). Therefore, given the high level of heterogeneity, a random effects model was used throughout the analyses.

In Figure 3, the black squares represent the effect size of each study, while the lines adjacent to the squares indicate the 95% confidence intervals for these effect sizes. According to Figure 3, there is a moderate negative association between job satisfaction and turnover intention.

**Table 2:** Begg and Mazumdar Rank Correlation Results

Variables	Values
“Tau”	0,11895
“Z-value for tau”	0,95677
“P-value (one-tailed)”	0,17

**Table 3:** Effect Size and Heterogeneity Test

Model	k	%95 C.I.		Heterogeneity					
		r	se	“Lower limit”	“Upper limit”	“df”	“Q <sub>B</sub> ”	“p”	“I <sup>2</sup> ”
Fixed	32	-0,463	0,009	-0,476	-0,450	31	1273,031	0,000	97,565
Random	32	-0,434	0,056	-0,519	-0,340				

**Notes:** k = number of studies; r = correlation; se= 95%CI = critical intervals for the weighed effect size; df = degrees of freedom; Q<sub>B</sub> = Q-statistic assessing heterogeneity across groups; I<sup>2</sup> = degree of heterogeneity within the category

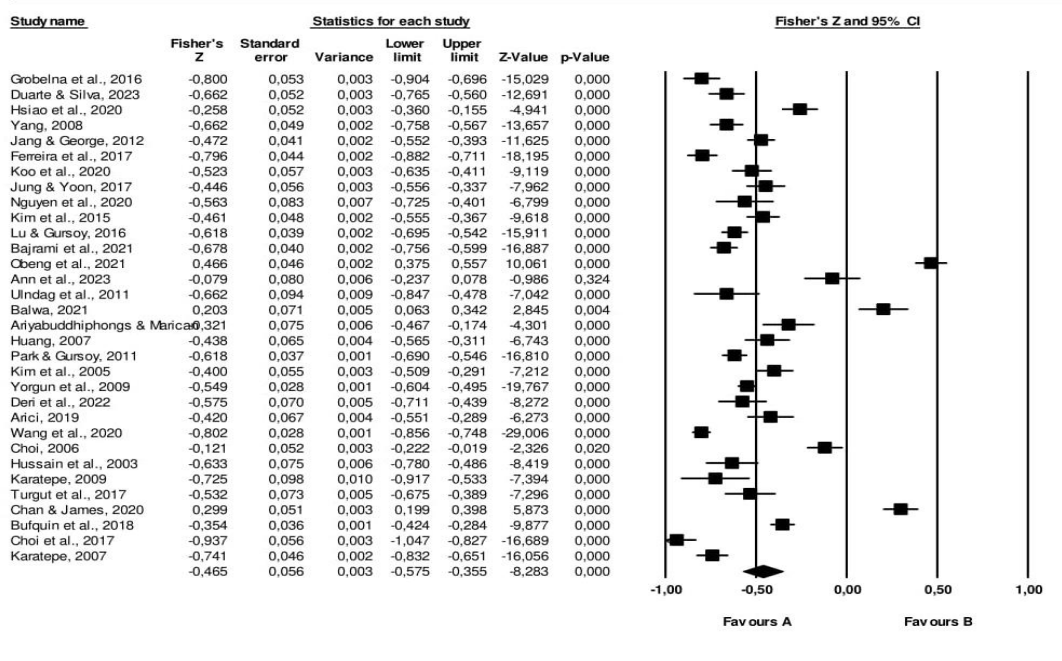
The average effect size was assessed as -0.434. According to the criteria proposed by Cohen (1992), an effect size of 0.1 indicates a small effect, 0.3 indicates a moderate effect, and 0.5 indicates a large effect. Therefore, the result suggests a moderate and significant ( $p < 0.05$ ) association between the variables. Thus, H<sub>1</sub> was accepted. Figure 3 displays the forest plot of the random effects model.

A moderator variable influences the strength of the relationship between two variables (Borenstein et al., 2011). Table 4 presents the results regarding the moderating effect of the sampling region on the association between job satisfaction and turnover intention.

**Table 4:** Moderator Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention

Variable	Category	k	r	95%CI	Q <sub>B</sub>	df	p
Sampling region	“Africa”	2	-0,053	(-0,79, 0,75)	66,899	5	0,000
	“America”	4	-0,516	(-0,57, -0,37)			
	“Asia”	19	-0,443	(-0,52, -0,29)			
	“Europe”	5	-0,732	(-0,66, -0, 58)			
	“Middle East”	1	-0,079	(-0,23, 0,07)			
	“Oceania”	1	-0,563	(-0,62, -0,38)			

**Notes:** k = number of studies; r = correlation; 95%CI = critical intervals for the weighed effect size; Q<sub>B</sub> = Q-statistic assessing heterogeneity across groups; df = degrees of freedom



Meta Analysis

Figure 3: Forest Plot

As shown in Table 4, the sampling region influenced the association between job satisfaction and turnover intention and served as a moderating role ( $p < 0.05$ ). Therefore,  $H_2$  was accepted. The region with the largest effect size is Europe.

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

The aim of this meta-analysis was to explore the impact of job satisfaction on turnover intention. Relevant papers were accessed from three different databases, and a meta-analysis was conducted with 31 articles. First, publication bias in the evaluated papers was assessed using the Funnel plot, Begg and Mazumdar test, and Classic fail-safe N test. No publication bias was detected in the analysis.

As heterogeneity was observed in the statistical analyses, the random effects model was employed. The relationship between the study variables was significant, with an effect size measured at -0.434, indicating a medium level of effect (Cohen, 1992). This result aligns with the findings of the meta-analysis conducted by Madigan and Kim (2021), which also reported a significant association with a medium effect size. Additionally, the results are consistent with those of Ozkan et al. (2020) and Hur and Abner (2024), which revealed a significant relationship between the relevant variables but with a larger effect size. This finding is also in agreement

with studies examining the connection between relevant variables in tourism and hospitality (Yorgun, Yılmaz, & Keser, 2009; Ulndag, Khan, & Guden, 2011; Gobelna, Sidorkiewicz, & Tokarz-Kocik, 2016; Ferreira et al., 2017; Jung & Yoon, 2017; Bufquin, DiPietro, Orłowski, & Partlow, 2018; Koo et al., 2020; Deri, Ragavan, Chireh, Zaazie, & Niber, 2022).

To understand the reason for the heterogeneity in the study results included in the analysis, a moderator analysis was performed. It was determined that the sampling region had a moderating effect on the association between job satisfaction and turnover intention. Similarly, Ozkan et al. (2020) found that the region moderates the relationship between the relevant variables. Diaz-Carrión et al. (2020) concluded that working conditions vary by country and that even small differences in working conditions among countries within the same region can affect job satisfaction.

The findings indicate that the level of job satisfaction or dissatisfaction among hospitality employees plays a crucial role in influencing their turnover intention. Establishing a supportive work environment characterized by open communication and clear definition of roles and duties can enhance employee job satisfaction and thereby reduce turnover rates. Furthermore, providing opportunities for personal

development and organizing vocational training programs can also increase job satisfaction. It is advisable to address the issue of long working hours in the tourism and hospitality sector and to adopt organizational policies and practices that facilitate a balance between work and family life for employees.

This research has several limitations. First, some full-text articles pertinent to the study topic could not be included in the analysis due to inaccessibility. Second, only articles published in English were included, while other publication types were excluded. Third, this study focused on the moderating role of the sampling region in the relationship between job satisfaction and turnover intention. Future research should consider exploring the moderating effects of additional factors, such as education level and age.

### ETHICS DECLARATIONS

**Funding:** This research received no external funding.

**Ethical Approval:** Since this study is based on secondary data, the use of ethical approval is not applicable.

**Informed Consent:** Since this study is based on secondary data, the use of an informed consent form is not applicable.

### REFERENCES

- Abdou, A. H., Khalil, A. A. F. & Elsaied, M. A. (2022). The impact of hospitality work environment on employees' turnover intentions during COVID-19 pandemic: the mediating role of work-family conflict. *Frontiers in Psychology, 13*, 890418.
- Ahmad, M. R. & Raja, R. (2021). Employee job satisfaction and business performance: the mediating role of organizational commitment. *Vision, 25*(2), 168-179.
- Alananzeh, O. A., Almuhaissen, F., Jawabreh, O., Fahmawee, E. A. D. A., Ali, B. J. & Ali, A. (2023). The impact of job stability, work environment, administration, salary and incentives, functional justice, and employee expectation on the security staff's desire to continue working at the hotel. *Journal of Statistics Applications & Probability, 12*(2), 425-439.
- Balwa, M. S. (2021). Effect of job benefits, employee turnover, working environment on employee satisfaction: evidence from hospitality industry of Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12*(11), 6076-6083.
- Bashir, B. & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development, 39*(4), 525-542.
- Begg, C.B. & Mazumdar, M. (1994). Operating characteristics of a rank correlation test for publication bias. *Biometrics, 50*, 1088-1101.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. & Rothstein, H. R. (2011). *Introduction to meta-analysis*. UK: John Wiley & Sons.
- Borenstein, M., Hedges, L. & Rothstein, H. (2007). Meta-analysis fixed effect vs. random effects. 10.04.2024, Retrieved from [www.meta-analysis.com](http://www.meta-analysis.com)
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M. & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1827-1844.
- Chen, H. T. & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(5), 2034-2053.
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2173850.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159.

- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Deri, M. N., Ragavan, N. A., Chireh, T. D., Zaazie, P. & Niber, A. (2022). Relationship between job satisfaction and turnover intention of hotel employees. *Research Journal in Advanced Social Sciences*, 3(2), 32-49.
- Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V. & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102631.
- Duarte, A. P. & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216.
- Egger, M., Davey Smith, G., Schneider, M. & Minder, C. (1997). Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test. *British Medical Journal*, 315, 629-634.
- Erkasap, A. & Özkan, A. H. (2022). A meta-analytic review in the tourism and hospitality literature: antecedents of intention to quit. *Journal of Tourismology*, 8(1), 89-114.
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P. & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: a multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267.
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3-8.
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H. & Sondoh Jr, S. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in the hotel industry: a sustainable approach to reducing turnover intention. *Sustainability*, 13(19), 10799.
- Grobelna, A., Sidorkiewicz, M. & Tokarz-Kocik, A. (2016). Job satisfaction among hotel employees: analyzing selected antecedents and job outcomes. a case study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, 2(37), 281-310.
- Han, T. Y. & Bi, J. W. (2024). Exploring the asymmetric relationships between satisfaction factors and overall employee satisfaction in the airline industry. *Current Issues in Tourism*, 27(14), 2325-2344.
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L. & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020982998.
- Higgins, J. P. T. & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta analysis. *Statistics in Medicine*, 21, 1539-1558.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Hunter, J.E. & Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hur, H. & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115-142.
- Jones, R. J. & Sloane, P. J. (2009). Regional differences in job satisfaction. *Applied Economics*, 41(8), 1019-1041.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2017). Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: the mediating effect of job satisfaction. *Service Business*, 11, 785-802.
- Karatepe, O. M., Arasli, H. & Khan, A. (2007). The impact of self-efficacy on job outcomes of hotel employees: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4), 23-46.
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56-64.
- Kim, W. G., Leong, J. K. & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W. & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S. & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.



- Madigan, D. J. & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: a meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and Teacher Education*, 105, 103425.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nguyen, L. V., Haar, J. & Smollan, R. (2020). Family supportive supervisor behaviours and turnover intentions: testing a multiple mediation model in the New Zealand hospitality industry. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 30(2), 156-173.
- Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Chastang, J.F., Vermeylen, G. & Parent-Thirion, A. (2012) Exposure to psychosocial work factors in 31 European countries. *Occupational Medicine*, 62(3), 196-202.
- Ozkan, A., Elci, M., Karabay, M., Kitapci, H. & Garip, C. (2020). Antecedents of turnover intention: a meta-analysis study in the United States. *EaM: Ekonomie a Management*, 23(1), 93-110.
- Park, J. & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.
- Park, J. K., Ahn, J., Han, S. L., Back, K. J. & An, M. (2020). Exploring internal benefits of medical tourism facilitators' satisfaction: customer orientation, job satisfaction, and work performance. *Journal of Healthcare Management*, 65(2), 90-105.
- Phuong, T. T. K. & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: a moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698.
- Pinnington, A., Mir, F. A. & Ai, Z. (2023). The significance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 705-729.
- Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 23-43.
- Son, J. H., Kim, J. H. & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102866.
- Song, X. & Vardarlier, P. (2023). Technology matters: The efficacy of virtual realistic job preview and its effect on job commitment in hybrid staffing context. In *Multidimensional and Strategic Outlook in Digital Business Transformation: Human Resource and Management Recommendations for Performance Improvement* (pp. 127-140). Cham: Springer International Publishing.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. London: Sage.
- Taheri, R. H., Miah, M. S. & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-5.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Ulndag, O., Khan, S. & Guden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *Hospitality Review*, 29(2), 1.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C. & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: the mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y. & Zhang, X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: the roles of burnout and service climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 36.
- Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S. & Badulescu, A. (2022). Reducing employee turnover intentions in tourism and hospitality sector: the mediating effect of quality of work life and intrinsic motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11222.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Yorgun, S., Yılmaz, G. & Keser, A. (2009). The relationships of job and life satisfaction with intention to leave among unionized hotel employees in Turkey. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(2), 55-67.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A.L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

Araştırma Makalesi

## İleri Görev Bilincinin Rol Performansı Üzerine Etkisinde İçsel Güdülenmenin Aracı Rolü

### *The Mediating Role of Intrinsic Motivation in the Effect of Advanced Task Awareness on Role Performance*

Ethem Merdan<sup>a</sup>, Ahmet Tuncay Erdem<sup>b</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
İleri Görev Bilinci, Performans,  
Rol Performansı, Güdülenme,  
İçsel Güdülenme.

**Tarihler :**  
Geliş 2 Nisan 2024  
Düzeltilme Geliş  
6 Temmuz 2024  
Kabul 18 Temmuz 2024

#### ÖZ

İşini seven çalışanların sorumluluk almaktan kaçmayacakları düşünülerek bu bireylerin verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye, yüksek performans göstermeye çalışacakları bilinmektedir. Bunun gerçekleşmesi için, çalışanları motive eden faktörlerin sağlanması önemlidir. Performansın artmasını sağlayan önemli etkenin ileri görev bilinci olduğu düşünülmekte ve başka motive edici unsurların da olması beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmada amaç, ileri görev bilincinin rol performansı üzerindeki etkisinde içsel güdülenmenin aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırma amacı doğrultusunda araştırma sorusu "ileri görev bilincinin rol performansına etkisinde içsel güdülenme aracı rol oynamakta mıdır?" olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için araştırma örneklemini Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'ndeki akademik personeller (n=484) olarak belirlenmiştir. Örneklemden anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 24 ve AMOS 26 programlarıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ileri görev bilincinin içsel güdülenmeyi pozitif yönde etkilediği, içsel güdülenmenin de rol performansını pozitif yönde güçlendirdiği belirlenmiştir. Ayrıca ileri görev bilincinin rol performansı üzerindeki etkisinde içsel güdülenmenin kısmi aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanlarda ileri görev bilincinin artırılmasıyla içsel güdülenme ve rol performansının güçlenebileceği ve bu durumun da örgütlerde etkinliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği artırabileceği söylenebilir.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Advanced Task Awareness,  
Performance, Role  
Performance, Motivation,  
Intrinsic Motivation.

**Article history:**  
Received 2 April 2024  
Received in Revised Form  
6 July 2024  
Accepted  
18 July 2024

#### ABSTRACT

It is known that employees who love their jobs will not avoid taking responsibility and will try to perform the given tasks in the best way and show high performance. It is important to provide factors that motivate employees to do this. It is thought that the important factor that ensures increased performance is advanced task consciousness and it is expected that there will be other motivating elements. In this context, the research aims to determine the mediating role of intrinsic motivation in the effect of advanced task consciousness on role performance. In line with the purpose of the research, the research question was determined as "Does intrinsic motivation play a mediating role in the effect of advanced task consciousness on role performance?" The data obtained from the survey sample were analyzed using SPSS 24 and AMOS 26 programs. To answer the research question, the research sample was determined as academic staff (n=484) at Kırşehir Ahi Evran University. As a result of the research, it was determined that advanced task consciousness positively affects intrinsic motivation and intrinsic motivation positively strengthens role performance. In addition, it was determined that intrinsic motivation has a partial mediating role in the effect of advanced task awareness on role performance. As a result of the research, it can be said that by increasing advanced task awareness in employees, intrinsic motivation and role performance can be strengthened and this can increase effectiveness, efficiency, and sustainability in organizations.

<sup>a</sup> Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kaman Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kırşehir, ethem.merdan@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2528-2326

<sup>b</sup> Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı Bölümü, Bolu, ahmeterdem@ibu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4573-8415

## 1. GİRİŞ

İş hayatında çalışanları zorlamak ve onlar üzerinde baskı kurarak sıkı denetim sağlamak gibi durumların performansı artıracağı düşünülse de, beraberinde getireceği psikolojik sonuçlar itibarıyla çalışanlara ciddi zararlar verebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, mesleklerini seven ve işlerini önemseyen bireyler için bu tür zorlayıcı yöntemler gereksizdir. Görevi konusunda yeterli bilince sahip çalışanların, kendilerinden beklenen en iyi performansı gösterecekleri bilinmektedir. Bu performansın bireyin içsel motivasyon unsurları olan mesleğe olan sevgisi ve ilgisi, iş başarmanın verdiği tatmin düzeyi ve kendini gerçekleştirme isteği gibi faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, gerekli performansı gösteren bireylerin bilinçli olduklarını ve içsel motivasyona sahip olmalarının yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda örgütlerde çalışanların yüksek performans göstererek daha verimli çalışabilmeleri için bilinçli olmaları ve içsel motivasyonlarının tam olması gerekliliği açıktır.

Örgütlerin varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmeleri ve etkinlik ile verimliliklerini artırabilmeleri açısından çalışan performansının büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Çalışanlar, kendileri için belirlenmiş iş tanımları çerçevesinde hareket ederken, iş tanımları dışında örgüt amaçlarına katkı sağlayan davranışlar da sergileyebilmektedir. Bu davranışlar, örgüte ve örgütteki iş arkadaşlarına yönelik rol ötesi davranışlar olarak ifade edilebilir (Kılıklı & Çarıkçı, 2019: 832). Olumlu örgütsel davranışlar, çalışanların hem görevleri konusunda bilinçli hem de motive olmuş bireylerle mümkündür. Bu yüzden çalışanları, görevleri konusunda bilinçli hale getirmek ve onların motivasyonlarını artırmaya yönelik faaliyetler yapmak gerekli ve önemlidir.

Etkin bir örgüt oluşturmak ve bu örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak, ileri görev bilincine sahip yöneticiler için kaçınılmazdır. Etkin bir örgüt oluşturabilmek için örgütlerin, kendilerine verilen görevleri başarılı şekilde yerine getirebilecek çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Motivasyon güdüsü, bu isteğin oluşmasını sağlayıp mevcut potansiyelin örgütsel açıdan en verimli şekilde kullanılmasına ve bireysel ile örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Erceylan, Öztürk, Uludağ, Uzunbacak & Akçakanat, 2020: 415). Çünkü motive, yaptıkları işten, örgütlerinden ve liderlerinden memnun olan çalışanlar, rol dışı yani bağlamsal performans sergileyerek kendilerine sunulan imkânların karşılığını ödemeye çalışacaklardır (Dirik, Eryılmaz & Gülova, 2017: 4). İleri görev bilincine sahip

çalışanların rol içi performans, diğer bir ifadeyle görev performansı konusunda yüksek çabalar sergileyecekleri söylenebilir.

İş hayatında bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasını isteyen çalışanların performansları yüksek ve verimlilikleri de sürdürülebilir olmalıdır (Bayram, 2019: 45). Bu yüzden çalışanların, motivasyon ve performanslarının yüksek olabilmesi, işlerinden tatmin olmaları ve daha verimli çalışabilmeleri için çeşitli zamanlarda farklı motivasyon araçları kullandıkları bilinmektedir. Çalışanların içsel olarak motive olmaları için işin niteliği ve kişilik özellikleri etkili iken, dışsal motivasyon için ödül, ücret ve daha farklı imkânlar etkili olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını artırmada içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinden faydalanmak yararlıdır çünkü her iş ve durumda, çalışanların motivasyon faktörleri değişiklik gösterebilir (Aslan & Doğan, 2020: 292). İçsel olarak motive olmuş çalışanlar, ödül ve baskıya gereksinim duymadan, özgür şekilde ve kendi iradeleriyle verilen işleri yaparlar (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991: 328). Ayrıca bu çalışanlar sadece yaptıkları iş veya eylemlerle meşgul olup örgütsel faaliyet eylemini başlatabilmek amacıyla kendileri dışındaki yönlendiricilere, ödül ve tehditlere ihtiyaç duymazlar. İçsel motivasyon, iş hayatında performans ve verimliliği artırıcı önemli bir faktördür (Erceylan vd., 2020: 416).

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacı, ileri görev bilincinin rol performansı etkisinde içsel güdülenmenin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma amacı doğrultusunda, araştırmanın temel sorusu "*ileri görev bilincinin rol performansına etkisinde içsel güdülenme aracı rol oynamakta mıdır?*" şeklinde belirlenmiştir. İleri görev bilinci, rol performansı ve içsel güdülenmeye ilişkin literatür incelendiğinde bu üç kavramı bütüncül olarak inceleyen bir araştırma modeline rastlanmamıştır. Bu çalışma örgütlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir faktör olan rol performansının artırılmasında ileri görev bilinci ve içsel güdülenmenin etkili olabileceğinin ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi akademisyenleri örnekleminde yapılmıştır. Akademisyenlerin örneklem olarak seçilmesinin nedenleri arasında, örnekleme ulaşımın kolay olması ve akademisyenlerin içsel güdülenmelerinin artırılmasında ileri görev bilincinin ve rol performansının önemli olduğu düşüncesidir. Diğer yandan araştırma örnekleminin başka meslek gruplarından da seçilmesi olası bir durumdur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İleri Görev Bilinci

İleri görev bilinci, sosyal etkileşimler sonucu ortaya çıkan olumlu bir kişilik özelliğidir (Lian, 2018: 1210). Doğuştan gelen ve zaman içinde geliştirilebilen bir özellik olarak tanımlanan ileri görev bilinci (Özkara, Taş & Aydın, 2020: 2048), çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenden daha iyi olması olarak ifade edilebilir (Karaca & Özmen, 2018: 13).

İleri görev bilincine sahip çalışanlar, işlerinde sorumluluk almaktan kaçınmayan, işlerini sorunsuz bir şekilde yerine getirmeye özen gösteren (Merdan, 2013: 143), azimli, temkinli, titiz, sistemli, dikkatli, çalışkan, tertipli, sorumluluk sahibi kişilerdir (Barrick & Mount, 1991: 18). Ayrıca ileri görev bilincine sahip çalışanlar, ayrıntılara dikkat eden, güvenilir, kararlı, dakik, organize, güçlü ve iradeli iken; ileri görev bilincine sahip olmayan çalışanlar ise amaçsız, güvensiz, dikkatsiz, düzensiz, tembel, rahat, ihmalkâr, kararsız ve zevklerine düşkün bireyler olarak ifade edilmektedir (Yürür, 2009: 27; Bruck & Allen, 2003: 460-461).

İleri görev bilinci, çalışanların örgütte kendilerinden beklenen rol davranışları ötesinde, ekstra davranışlar sergilemeye gönüllü olmaları durumudur. İleri görev bilincine sahip çalışanlar, işlerini düzgün yapmak adına en ince ayrıntıya kadar titizlik göstermekte, sorumluluklarına dikkat etmekte, dakik davranmakta, gerektiğinden fazla mesai yapmakta ve dinlenme molalarını yerinde kullanmaktadırlar (Kelebek, 2022: 35). Ayrıca bu çalışanlar, havalara kötü olsa bile işlerine zamanında gelmekte, yapılan toplantılara düzenli olarak katılmakta, yeme-içme molalarını dikkatli kullanıp süreyi uzatmamakta ve yöneticiler tarafından takip edilmeseler bile belirlenmiş olan kural, tüzük ve prosedürlere uymaya özen gösterebilmektedirler (Elçi & Alpkan, 2006: 149).

### 2.2. Rol Performansı

Performans, çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri açısından sahip oldukları tutumlar olup bu tutumların örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesine katkı sağladığı belirtilmektedir (Rotundo & Sackett, 2002: 66). İş performansı ise çalışanlar tarafından üretilen, objektif ve sonuç odaklı performans ölçütleridir (Altınbay, 2021: 673). İş performansı, çalışanların örgütün amaçlarına uyumlu hareket etmeleri, yaptıkları işte kaliteye önem vermeleri ve kişisel yeteneklerini kullanarak kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri olarak da ifade edilebilir. İş performansı, rol içi performans (görev performansı)

ve rol dışı performans (bağlamsal performans) şeklinde iki boyuta ayrılmaktadır (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997: 75; Boz, Duran & Uğurlu, 2021: 347; Altınbay, 2021: 673).

Rol içi performans, iş tanımında belirtilen ve ücret karşılığında yapılan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Goodman & Svyantek, 1999: 255). Başka bir tanımla rol içi performans, bir ürün ya da hizmet üretilmesi sürecinde yönetimin gerçekleştirdiği faaliyetlere katkı sağlayan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesidir (Gençel, Akçakanat & Dinç, 2020: 2021). Rol içi performans, bir işi diğer işlerden ayıran, daha çok işin uzman ve teknik yönüyle ilgili görev ve sorumlulukların ifa edilmesidir (Jawahar & Carr, 2007: 330; Çam, Elçi & Müceldili, 2020: 941).

Karşılıklı şartların yerine getirildiği, işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin bir parçası olan rol içi performans (Aslan & Doğan, 2020: 296), çalışanın örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmasını sağlayan yazılı görevler, örgütün teknik merkezine katkı sağladığı ve geliştirdiği faaliyetler bütünüdür (Díaz-Vilela, Rodriguez, Isla-Díaz, Díaz-Cabrera, Hernández-Fernaud & Rosales-Sánchez, 2015: 2).

Rol dışı performans ise örgütün teknik işlerinin yapıldığı, psikolojik, sosyal ve örgütsel ortama destek olan, işten işe farklılık göstermeyen bireysel davranışlardır (Motowidlo vd., 1997: 75; Dirik vd., 2017: 4). Rol dışı performans, çalışanların görev tanımları içerisinde yer almadığı halde görev performansını etkileyen davranışlardır (Aslan & Doğan, 2020: 297; Goodman & Svyantek, 1999: 255). Başka bir ifadeyle rol dışı performans, çalışanın görevi olmayan işleri isteyerek yapması, takım çalışmasına uyum göstermesi, sözlü veya yazılı örgütsel kurallara uyması, örgütsel hedefleri benimsemesi, kendini örgüte adanması ve görevini etkin bir biçimde yapmasıdır (Díaz-Vilela vd., 2015: 3).

### 2.3. İçsel Güdülenme

Güdülenme (motivasyon), bireylerin isteklerini doyumla sonuçlanacak bir çalışma ortamı oluşturarak harekete geçmeleri için etkilenmelerinin, ilgi duymaya başlamalarının ve isteklendirilmelerinin sağlanması durumlarıdır (Akman & Can, 2019: 13). Güdülenme, bireyin seçilen göreve karar verdiğinde, bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceği konusunda ne kadar çaba sarf ettiği ve davranışını nasıl düzenlediği ile ilgili bir süreçtir (Ariani, 2013: 27). İçsel güdülenme ise, bireyin kendi isteğiyle hareket ederek çalışmasını ifade etmektedir (Akbaba & Aktaş, 2005: 23). Başka bir ifadeyle içsel güdülenme, bir işi veya faaliyeti yapan bireyin o

faaliyetten haz duyması, tatmin olması veya faaliyeti ilgi çekici bulmasıdır (Gagne & Deci, 2005: 331).

İçsel güdülenme, bireysel doyum için gerekli içsel meydan okumaları ifade ederken, amaç ve hedeflere yönelik başarıma ihtiyacından ve kişisel haz dürtüsünden kaynaklanmaktadır (İyidemirci & Aydın, 2018: 135). Öğrenme konusundaki merak, mesleğin sevilmesi, işe olan ilgi ve katılım, merak, zevk, kişisel meydan okuma ve gelişme duygusunun etkisi, başarmanın verdiği haz gibi içsel etmenler içsel güdülenmede bireyi yönlendirmektedir (Korkmaz & İpekçi, 2015: 122; Ariani, 2013: 28).

İçsel güdülenme, bireyin bir iş ya da eylemi ilginç ve eğlenceli olarak tanımlayarak o işi yapmaktan zevk alması anlamına gelmektedir. İçsel güdülenmede yürütülen eylemlerde birey için eylemin sonucundaki ödüller ve yapılan baskılar önemsizdir. Çünkü bu eylemler bireyin hür iradesi, içsel arzusu ve gönüllü davranışları sonucu gelişmektedir (Erceylan vd., 2020: 416; Çalışkur & Demirhan, 2013: 56). Birey, yaptığı faaliyeti doğal bir doyum elde etme aracı olarak algılamaktadır. Bu nedenle bireyin bu faaliyete yönelik içsel güdülenmenin artması için, faaliyetin birey için ilgi çekici ve eğlenceli olması önemlidir. Çalışanın sosyal, zihinsel ve psikolojik gelişiminde önemli bir yere sahip olan doğal güdülenme unsurları olan merak ve keşfetme duyguları, içsel güdülenmenin oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca bireyin bilgi ve yetenekleri, yeniliklerle ilgilenmesi, aktiviteleri özümsemesi ve yaratıcılık da içsel güdülenmenin oluşumu için etkili unsurlardır (Ryan & Deci, 2000: 56).

### 3. YÖNTEM

Bilimsel araştırmada araştırma probleminin belirlenmesi, akabinde sistematik araştırma modeli oluşturularak bu modele yönelik hipotezler geliştirilmelidir. Bu sistematik süreç tarama modeli olarak adlandırılır (Tutar & Erdem, 2022: 71). Araştırma çerçevesinde genel tarama modeli süreçlerine uyulmuş ve ilişkisel tarama yöntemi ile desenlenmiş nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nicel araştırma yöntemi, araştırma evreninden hipotezler oluşturularak istatistiksel çıkarımlar yapmayı ve bu çıkarımlarla bulgular elde etmeyi içerir; bu yöntem, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirleyerek nesnel kuramların test edilmesini amaçlar (Tutar & Erdem, 2022: 589). Bu doğrultuda araştırmada literatür incelenerek hipotezler oluşturulmuştur.

### 3.1. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında verilerin elde edilebilmesi için çevrimiçi anket tekniği ile Google Form anket uygulaması kullanılmıştır. Anket formu dört aşamadan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlere yönelik 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, ileri görev bilincini ölçmek amacıyla John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen, Özkara'nın (2022) Türkçeye uyarladığı Büyük Beşli Kişilik Envanteri'nde (Big Five Inventory-BFI) yer alan 9 ifadeli "ileri görev bilinci" alt ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölüm ise rol içi ve rol dışı performans ölçeklerini içermektedir. Rol içi performansı ölçmek için Sigler ve Pearson'ın (2000), Kirkman ve Rosen'den (1999) uyarladığı ve Çelebi ve Çetin'in (2021) Türkçeye çevirdiği 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Rol dışı performansı ölçmek için ise Çelebi'nin (2019) geliştirdiği 10 ifadeli ölçekten faydalanılmıştır. Dördüncü bölümde ise içsel güdülenme düzeyini ölçmek amacıyla Tremblay, Blanchard ve Taylor (2009) tarafından geliştirilen, Çelebi ve Çetin'in (2021) Türkçeye uyarladığı 3 ifadeli ölçek uygulanmıştır. Ölçekler 5 dereceli Likert tipinde değerlendirilmiş olup seçenekler şu şekildedir: 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 2= "Katılmıyorum", 3= "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", 4= "Katılıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde katılımcılara yöneltilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

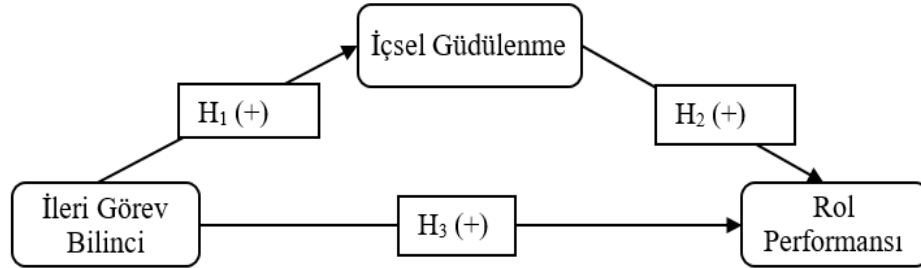
Çalışmanın evrenini, üniversitelerdeki akademik personeller oluşturmaktadır. Evreni oluşturan herkese ulaşma imkânının olmaması, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemde araştırmacı ulaşabildiği kişileri örnekleme dâhil ederek veri toplamaya çalışır (Tutar & Erdem, 2022: 256). Araştırmanın ulaşılabilir evrenini Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'ndeki 1018 akademik personel oluşturmaktadır (Sayılarla Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2024). Çalışma kapsamında çevrimiçi anket linki ilgili üniversitenin akademik personeline gönderilmiş ve 12.09.2023 ile 28.01.2024 tarihleri arasında 484 kişiden veri toplanmıştır. Anketin geri dönüş oranı % 47,5'tir. Bu oran, toplanan örneklem verilerinin evreni temsil ettiğine işaret etmektedir (Tutar & Erdem, 2020: 267).

Araştırma verilerinin toplanmasından önce Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 25.07.2023 tarih ve 2023/07/04 karar numarasıyla Etik Kurul izni alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya yol gösterici olması ve hipotezlerin oluşturulması amacıyla Şekil 1'deki model kurulmuştur.

Literatür incelendiğinde, Barrick, Mount ve Strauss (1993) çalışmalarında ileri görev bilinci ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Douglas, Frink ve Ferris (2004) ileri görev bilinci ile performans arasında pozitif



Şekil 1: Araştırma Modeli

Çalışmanın amacına ve önerilen araştırma modeline göre oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir:

Literatürde Cardoso, Ferreira ve Abrantes ve Seabra (2017) çalışmalarında ileri görev bilincinin içsel güdülenmeyi (güdülenme) pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Basyir ve Ibrahim (2018) yaptıkları çalışmada da ileri görev bilinci ile içsel güdülenme arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Buradan yola çıkarak ileri görev bilinci ile içsel güdülenme arasındaki etkileşime yönelik aşağıdaki hipotez tasarlanmıştır.

H<sub>1</sub>: İleri görev bilincinin içsel güdülenme üzerinde pozitif etkisi vardır.

Literatür incelendiğinde, Aslan ve Doğan (2020) yaptıkları çalışmada, dışsal ve içsel güdülenme ile performans arasındaki etkileşimleri kurum çalışanları üzerinde incelemişler ve çalışma sonucunda dışsal ve içsel güdülenmenin, performansı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Çelebi ve Çetin (2021) yaptıkları çalışmada rol içi ve rol dışı performans ile içsel güdülenme arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Değirmenci, Öztürk ve Büyükbeşe (2022) içsel güdülenmenin hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Efe (2021), çalışanlarda içsel güdülenmenin yüksek olmasının iş performansını da artırdığını belirtmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak içsel güdülenme ile rol performansı arasındaki etkileşime yönelik aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır.

H<sub>2</sub>: İçsel güdülenmenin rol performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Demerouti (2006) çalışmasında içsel güdülenmenin ileri görev bilinci ve rol içi performansı pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Bakker, Demerouti ve Brummelhuis (2012) çalışmalarında görev performansı ile ileri görev bilinci arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Altıntaş, Kelecek ve Aşçı (2013) çalışmalarında, içsel güdülenmenin optimal performans duygu durumunu güçlendirdiğini ifade etmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak ileri görev bilinci ile rol performansı arasındaki etkileşime yönelik aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır.

H<sub>3</sub>: İleri görev bilincinin rol performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1</sub> hipotezinde ileri görev bilinci içsel güdülenmeyi, H<sub>2</sub> hipotezinde de içsel güdülenmenin rol performansını pozitif yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Nitekim Gellatly (1996) çalışmasında, ileri görev bilincinin görev performansı üzerindeki etkisinde performans beklentisi ve hedef seçiminin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Bajor ve Baltes (2003) çalışmasında ise ileri görev bilincinin performansı pozitif yönde etkilediğini ve bu etkide bazı güdülenme unsurlarının kısmi aracılık etkisinin olduğunu saptamışlardır. Çetin ve Aşkun (2017) çalışmalarında mesleki özyeterliliğin iş performansı üzerindeki etkisinde içsel güdülenmenin aracı etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca Isfahani ve Mehdad (2021) çalışmalarında vicdanlılık ve sıkıntı katsayısı ile görev performansı arasındaki ilişkide içsel çalışma motivasyonunun aracılık rolü olduğunu belirlemişlerdir. Bu bağlamda aracılık etkisine yönelik son hipotez aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

H<sub>4</sub>: İçsel güdülenme, ileri görev bilinci ile rol performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların demografik bilgilerini içeren Tablo 1'de görüleceği üzere, katılımcıların %43,2'si erkek, %56,8'i kadındır. Medeni duruma göre katılımcıların %64,9'u evli, %35,1'i ise bekârdır. Eğitim düzeyine göre katılımcıların %18,8'i lisans mezunu, %34,3'ü yüksek lisans ve %46,9'u doktora mezundur. Yaş değişkenine göre katılımcıların %15,3'ü 18-25 yaş, %28,5'i 26-35 yaş, %24,2'si 36-45 yaş, %20,9'u 46-55 yaş ve %11,1'i ise 56 yaş ve üzeridir.

performansı ölçeğindeki 12. ifade ile ileri görev bilincini ölçeğindeki 8. ifadenin faktör yüklerinin 0,5 değerinden düşük olduğu belirlenmiş ve bu maddeler analiz kapsamından çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra tekrar analiz yapılmış ve indis değerleri bulunmuştur. Daha sonra tek faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi ile tek sonuçları karşılaştırılmıştır (Tablo 2).

Doğrulamalı faktör analizi bulgularında 3 ölçek modeline dağıtılan araştırma modelinde  $\chi^2/SD$ , RMSEA, NFI, TLI, GFI, CFI uyum değer sonuçları araştırma modelinin iyi uyum geçerliliği sağladığını göstermektedir. Araştırma modelinin  $\chi^2$  değeri

**Tablo 1:** Katılımcılara Yönelik Demografik Verilerin Dağılımı

Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)	Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	275	56,8	Evli	314	64,9
Erkek	209	43,2	Bekâr	170	35,1
<b>TOPLAM</b>	<b>484</b>		<b>TOPLAM</b>	<b>484</b>	
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Yaş</b>		
Lisans	91	18,8	18-25 yaş arası	74	15,3
Yüksek Lisans	166	34,3	26-35 yaş arası	138	28,5
Doktora	227	46,9	36-45 yaş arası	117	24,2
			46-55 yaş arası	101	20,9
			56 ve üzeri	54	11,1
<b>TOPLAM</b>	<b>484</b>		<b>TOPLAM</b>	<b>484</b>	
<b>Unvan</b>			<b>Kıdem</b>		
Profesör	38	7,9	1-10 yıl	84	17,4
Doçent	57	11,8	11-20 yıl	192	39,7
Dr. Öğr. Üyesi	120	24,8	21-30 yıl	143	29,5
Arş. Gör	142	29,3	31-40 yıl	47	9,7
Öğr. Gör	127	26,2	41 yıl ve üzeri	18	3,7
<b>TOPLAM</b>	<b>484</b>		<b>TOPLAM</b>	<b>484</b>	

### 4.2. Güvenirlilik ve Geçerlik

Araştırma çerçevesinde kullanılan ölçeklerin yapı güvenirliliğinin belirlenebilmesi için Alpha katsayısı hesaplanmıştır. İleri görev bilinci ölçeğinin alfa değeri 0,97, içsel güdülenme ölçeğinin katsayısı 0,98 ve rol performansı ölçeğinin katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için doğrulamalı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda, rol

anlamli bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). Ayrıca  $\chi^2/SD$  değeri 3,35 olup değeri 5'in altında bulunmuştur. Bu sonuçlar, araştırma modelinin geçerlik açısından uyumlu olduğunu göstermektedir. Modelin uyum değerleri GFI = 0.879, TLI = 0.960, NFI = 0.951, RMSEA = 0.070 ve CFI = 0.965 olarak belirlenmiştir. Bu değerler araştırma modelinin uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca tek faktörlü model ile üç faktörlü model arasında karşılaştırma yapmak amacıyla Ki Kare Testi uygulanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, üç

**Tablo 2.** Model-Veri Uyum Değerleri

	$X^2$	$\Delta X^2$	SD	$X^2/df$	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
<b>Tek faktörlü model</b>	5723,42	-	299	19,14	.395	.487	.595	.569	.194
<b>Araştırma modeli</b>	818,85	4904,57	244	3,35	.879	.951	.965	.960	.070

\*RMSEA (Root mean square error of approximation); 0.08 altında iyi bir model kabul edilir (Browne ve Cudeck, 1992)

$\chi^2/SD$  (Relative Ki-Kare); 1 ile 5 arasında olmalıdır (Marsh ve Hocevar, 1985)

GFI (Goodness of fit index); 1'e yakın olması iyi model olarak kabul edilir (Tanaka ve Huba, 1985)

NFI (Normated fit index); 1'e yakın olması iyi model olarak kabul edilir (Bentler ve Bonett, 1980)

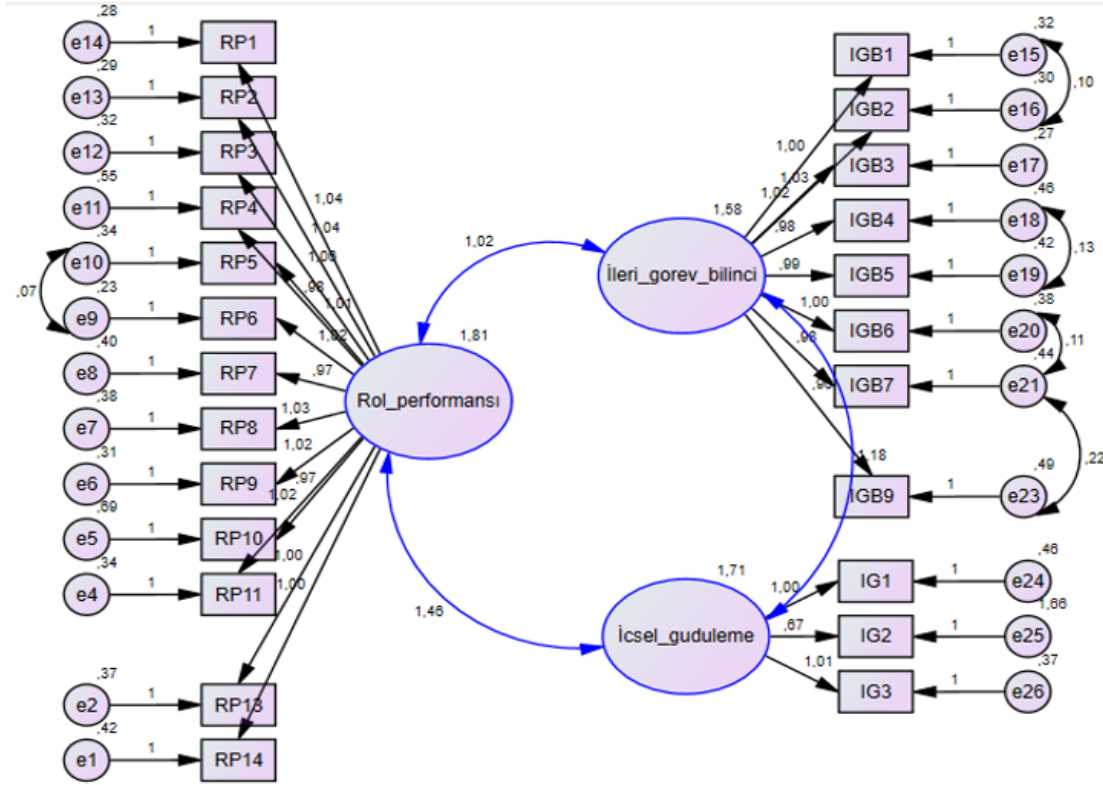
CFI (Comperative fit index); 1'e yakın olması iyi model olarak kabul edilir (McDonald ve Marsh, 1990)

TLI (Tucker-Lewis indeksi); 1'e yakın olması iyi model olarak kabul edilir (Bentler ve Bonett, 1980)

faktörlü yapı ile tek faktörlü yapı arasındaki fark belirlenmiş ve araştırma modelinde ortak yöntem sapmasının olmadığı görülmüştür (MacKenzie & Podsakoff, 2012).

Araştırma modeli ile ölçek boyutlarının uyumunu belirlemek amacıyla iki yöntem kullanılmıştır; bu

güvenirliği (CR), 0.70'ten yüksek olarak belirlenmiş, ayrıca ölçekler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,80'den düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum, ölçme sonuçlarının güvenilirliğini sağladığını göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981; Herr & Cramer, 1988). Tablo 4 ve Şekil 2'de ölçeklere ilişkin ifadelerin faktör yükleri ile



Şekil 2: Araştırma Modeli DFA Yol Şeması

yöntemler yakınsama (convergent validity) ve ayırt edici iraksama (discriminant validity) geçerlik yöntemleridir. Fornell ve Larcker (1981)'e göre yakınsama geçerliliğinin belirlenebilmesi için doğrulayıcı faktör analizinin uygulanması gerekmektedir ve bu analiz sonucunda elde edilen AVE (ortalama açıklanan varyans) değerlerinin 0,5'ten yüksek olması beklenir. Araştırma modelinin üç boyutunun AVE değerlerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 3). Ayırt edici geçerliliğin belirlenebilmesi amacıyla, araştırma ölçeklerinin birbirleriyle olan korelasyon değerlerinin 0,80 değerinden düşük olması ve yapı güvenilirliğinin (CR) 0,70'den yüksek olması gerekmektedir (Kline, 2014). Araştırma ölçeklerinin üç boyutuna yönelik analiz sonucunda yapı

parametrik t değerleri belirtilmektedir.

Ölçek ifadelerine yönelik faktör yüklerinin 0,5'ten yüksek bulunması, ölçeğin ilgili kavramları ölçümde yeterli olduğunu gösterir. Bu araştırma kapsamında, ölçek ifadelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, faktör yüklerinin parametrik t değerlerinin 8,77 ile 14,97 arasında değişmesi, araştırma modelinin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair Jnr, Black, Babin & Anderson, 2010).

Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

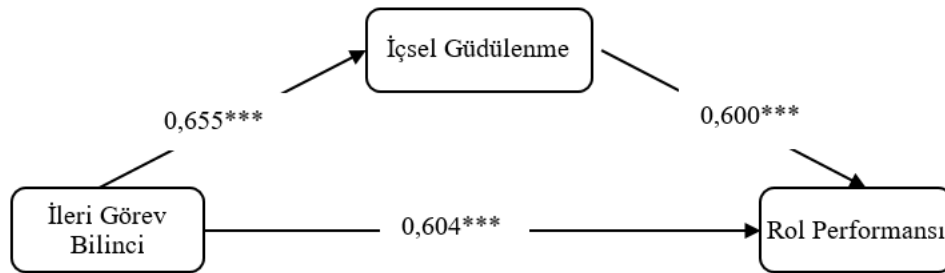
	Ort.	S.S	CR(t)	AVE	1.	2.	3.
1. İleri Görev Bilinci	3,63	1,272	0,970	0,802	-		
2. İçsel Güdülenme	3,30	1,284	0,985	0,832	0,655**	-	
3. Rol Performansı	3,35	1,347	0,838	0,642	0,738**	0,604**	-

Not: Anlamlılık düzeyi (çift-yönlü) \*0,05 \*\*0,01 \*\*\*0,001



Tablo 4: Ölçek İfadelerine İlişkin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ve CR (t) Değerleri

Kod	Ölçek İfadeleri	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	CR(t)
İGB1	Bir işi tam (eksiksiz) yaparım.	0,911	12,379
İGB2	Biraz dikkatsizim.	0,919	12,089
İGB3	Güvenilir bir çalışanıam.	0,928	11,953
İGB4	Düzensiz olma eğilimindeyim.	0,875	13,519
İGB5	Tembelliğe meyilliyim.	0,885	13,323
İGB6	Bir işi bitirmeden bırakmam.	0,897	13,142
İGB7	İşleri verimli bir şekilde yaparım.	0,882	13,842
İGB9	Dikkatim çok çabuk dağılır.	0,865	13,830
RP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,935	13,962
RP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıırım.	0,934	13,988
RP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,929	14,093
RP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,872	14,817
RP5	İş arkadaşımın işiyle ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam.	0,919	14,189
RP6	İş arkadaşımın kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.	0,944	13,584
RP7	İş arkadaşımın ihtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm.	0,901	14,556
RP8	İş arkadaşımın işten/kurumdan erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm.	0,913	14,393
RP9	İş arkadaşım ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığında ona yardım ederim.	0,926	14,173
RP10	İş arkadaşım meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım.	0,845	14,970
RP11	İş arkadaşımın yeni beceriler öğrenmelerinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıırım.	0,92	14,284
RP13	İş arkadaşımı cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım.	0,911	14,426
RP14	İş arkadaşımın diğer arkadaşlar veya yöneticiler/denetçiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum.	0,901	14,550
İG1	Yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için işimi yaparım.	0,888	10,119
İG2	Karşılaştığım ilgi çekici zorluklarla uğraşmaktan zevk aldığım için işimi yaparım.	0,559	14,940
İG3	Zorlu görevlerde başarılı olmaktan zevk aldığım için işimi yaparım.	0,909	8,772



Şekil 3: Araştırma Modeli Etki Değerleri

#### 4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında kurgulanan hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi yapılmış olup bulgular Tablo 5'te belirtilmektedir.

Tablo 5 ve Şekil 3'te görüleceği üzere, araştırma bulgularına göre ileri görev bilincinin içsel güdülenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=0,655$ ,  $t=11,559$ ,  $p<0,001$ ). Bu,  $H_1$  hipotezinin desteklendiğini

göstermektedir. Araştırmanın ikinci hipotezine göre, içsel güdülenmenin rol performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir ( $\beta=0,600$ ,  $t=12,552$ ,  $p<0,001$ ). Bu,  $H_2$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde ise ileri görev bilincinin rol performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,604$ ,  $t=10,630$ ,  $p<0,001$ ). Bu durum,  $H_3$  hipotezinin de desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 5:** Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Değişkenler	$\beta$	t değeri	SH	p
İleri Görev Bilinci – İçsel Güdülenme	.655	11,559	.102	***
İçsel Güdülenme – Rol Performansı	.600	12,552	.116	***
İleri Görev Bilinci – Rol Performansı	.604	10,630	.096	***

Not: SH, standart hata; \*0,05 \*\*0,01 \*\*\*0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Araştırmanın son hipotezi olan içsel güdülenmenin aracı rolüne yönelik araştırma bulguları Tablo 6'da belirtilmektedir.

Tablo 6'daki bulgularda görüleceği üzere, ileri görev bilincinin rol performansı etkisinde içsel güdülenmenin %39 oranında aracı rol oynadığı belirlenmiştir ( $\beta = 0,393$ ;  $p < 0,001$ ).  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir. Aynı zamanda modelin varyansı açıklama oranının 0,42 olarak belirlenmesi, kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. İçsel güdülenmenin aracı rolünün belirlenmesinin akabinde aracı değişkene ilişkin Bootstrap analizi uygulanmıştır. Byrne (2001)'ye göre, araştırma kapsamında belirlenen aracı rolün doğruluğunu test etmek için Bootstrap analizinin uygulanması gerekmektedir. Bootstrap analizi sonucunda eğer araştırma 484 kişi yerine 4840 kişiye aynı ölçek ifadeleri yönetilmiş olsaydı, içsel güdülenmenin aracı rol oynayacağı ve bu etkinin en az %29, en fazla %48 oranında bulunacağı belirlenmiştir.

ileri görev bilincinin rol performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, bu üç olumlu davranışın hem örgüt yapısını olumlu yönde etkileyeceği, hem de örgütte olumlu bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlayacağı savunulmaktadır.

Araştırma bulguları, ileri görev bilincinin rol performansını güçlendirdiği aynı zamanda içsel güdülenmeyi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları içsel güdülenmenin rol performansını güçlendirdiğini göstermektedir. Buna ek olarak ileri görev bilincinin rol performansına etkisinde içsel güdülenmenin gizil değişken olarak belirlenmesi, bu değişkenin kısmi aracı işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, ileri görev bilincine sahip bireylerin örgüte yönelik faaliyetlerinde daha sorumluluk sahibi oldukları ve bu doğrultuda rol performanslarının da güçlendiği şeklinde yorum yapılabilir. İleri görev bilinci yüksek olan bireylerin içsel güdülenmelerinin de

**Tablo 6.** Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

İçsel Güdülenme	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Aracı Etki	Alt Sınır	Üst Sınır	p	Sonuç
İleri Görev Bilinci – İçsel Güdülenme	0,655	-	-	-	-	-	-
İleri Görev Bilinci – Rol Performansı	0,604	0,211	0,393	0,291	0,489	***	Aracı Etki var (kısmi) TVE: %42,8
İçsel Güdülenme – Rol Performansı	0,600	-	-	-	-	-	-

Not: SH, standart hata; \*0,05 \*\*0,01 \*\*\*0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İleri görev bilincinin rol performansına etkisinde içsel güdülenmenin "aracı" rolünün akademisyenler örneğinde incelendiği bu çalışmada, çalışanların ileri görev bilincinin artmasıyla "rol performansı"nın da artacağı öngörülmüştür. Bu bağlamda, iş ortamında içsel güdülenmenin rolü ile

yükseleceği ve bu bireylerde rol performansının artacağı söylenebilir. Bu sayede örgütte çalışanların daha yüksek performans göstermelerinin önünün açılacağı şeklinde yorumlar yapılabilir.

Araştırma sonuçları, ileri görev bilinci ve içsel güdülenmenin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve benzeri diğer

örgütsel psikolojiye ilişkin psikolojik algıların, çalışanların mesleklerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini (Akgündüz & Çakıcı, 2015; Akbaş, 2011; Polatçı & Cindiloğlu, 2013; Salihoğlu, 2013; Dugan, 2021; Torbergesen, Utvær & Haugan, 2023; Li, Hew & Du, 2024) göstermesi açısından önemlidir.

Literatürde ileri görev bilinci, içsel güdülenme ve rol performansı gibi konularda yapılan araştırmalarda, bu değişkenlerin olumlu örgütsel davranışlar olduğu yönünde bir uzlaşımın olduğu görülmektedir. Bu kapsamda birinci hipotezde ileri görev bilincinin içsel güdülenme üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Broockman (2013), Amerika'daki siyahi politikacılar örneğinde yaptığı araştırmada politikacıların ileri görev bilincine sahip olmalarıyla siyahi olarak dışlanmalarına rağmen içsel güdülenme algılarının yükseldiğini belirlemiştir. Cardoso vd. (2017), Portekizli öğrenciler örneğinde yaptıkları araştırmada, ileri görev bilincinin içsel motivasyonu güçlendirdiğini ve içsel motivasyonla birlikte öğrenmenin ve verilen görevleri yerine getirmenin daha kolaylaştığını belirlemişlerdir. Araştırmanın ikinci hipotezinde, içsel güdülenmenin rol performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir ( $p<0,001$ ). Çelebi ve Çetin (2021) akademisyenler örneğinde yaptıkları araştırmada, içsel güdülenmenin akademisyenlerin performanslarını güçlendirdiğini belirlemişlerdir. Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007), Afyonkarahisar'daki bir termal otel çalışanları örneğinde yaptıkları araştırma sonuçları içsel ve dışsal motivasyon araçlarının kullanılmasının çalışan motivasyonunu arttırdığını göstermektedir. Araştırmanın üçüncü hipotezinde, ileri görev bilincinin rol performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir ( $p<0,001$ ). Barrick vd. (1993), satış temsilcilerine yönelik yaptıkları araştırmada, ileri görev bilincinin rol performansını güçlendirdiğini belirlemişlerdir. Demerouti (2006), özel sektör örneğinde yaptıkları araştırmada, ileri görev bilinci ile rol performansı arasında pozitif yönlü bir etkileşimin olduğunu belirlemiştir. Araştırmanın son hipotezinde, ileri görev bilincinin rol performansına etkisinde içsel güdülenmenin kısmi aracı etkilerinin olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Bu bulguyu literatürde değerlendirebilecek herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bütün bu bulgular, araştırma sonuçlarının literatürle örtüşüğünü göstermektedir.

Bu araştırma, ileri görev bilincinin rol performansına etkisinde içsel güdülenmenin aracı etkisinin olup olmadığını incelemekle sınırlıdır. Araştırma, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenler örneklemiyle sınırlı bir araştırmadır. Araştırma verilerinin tek bir üniversite

çalışanlarından ve tek bir meslek grubuna (akademisyenlere) dayanması, araştırmanın sınırlılığdır. Ayrıca araştırmada sadece nicel araştırma yönteminin kullanılması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, araştırma bulgularına göre sunulabilecek teorik öneriler olarak, araştırma örgütsel davranışın diğer olumlu değişkenleriyle farklı örneklerde tekrarlanabilir. Ayrıca, araştırmada aynı zamanda içsel güdülenmenin aracı rolüne yönelik modelde, içsel güdülenmenin düzenleyici değişken olarak işlev görüp görmediği araştırılabilir. Araştırma konusunun daha iyi anlaşılması için nitel ve karma yöntem araştırmalarıyla farklı örneklerle tekrarlanması önerilebilir.

Diğer yandan, elde edilen bulgulara göre pratik öneriler olarak işletmelerde çalışanların ileri görev bilincini, rol performansını ve içsel güdülenmeyi arttırmak için kanun koyucuların politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, sivil toplum kuruluşlarının örgüt çalışanlarını desteklemeleri ve sendikaların çalışanların haklarını savunmaları da gereklidir. Bunlara ek olarak, üniversitelerin ve özellikle işletme fakültelerinin hem öğrencilere hem de iş insanlarına araştırma konularının önemini vurgulayan eğitici faaliyetler, seminerler ve sempozyumlar vermeleri yerinde olacaktır.

## ETİK BEYANATI

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

**Yazar Katkı Beyanı:** 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

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

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Araştırma verilerinin toplanmasından önce Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 25.07.2023 tarih ve 2023/07/04 karar numarasıyla Etik Kurul izni alınmıştır.

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

**KAYNAKÇA**

- Akbaba, S. & Aktaş, A. (2005). İçsel motivasyonun bazı değişkenler açısından incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21, 19-42.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 53-82.
- Akgündüz, Y. & Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akman, K. & Can, H. C. (2019). Oryantiring sporu yapan lise öğrencilerinin sporda güdülenme düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (İÜBESBD)*, 6(3), 12-21.
- Altınbay, A. (2021). Kadın serbest muhasebeci mali müşavirlerin tükenmişliğinin iş performansına etkisi: Kütahya ve Eskişehir örneği. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(52), 669-688.
- Altıntaş, A., Kelecek, S. & Aşçı, F. H. (2013). Elit sporcularda durumsal güdülenme ve optimal performans duygu durumu arasındaki ilişki. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4( Special Issue), 14-21.
- Ariani, D. W. (2013). Personality and learning motivation. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 26-38.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Bajor, J. K. & Baltes, B. B. (2003). The relationship between selection optimization compensation, conscientiousness, motivation, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 347-367.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.
- Barrick, M. R. & 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. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.
- Basyir, M. & Ibrahim, M. (2018). The model of relationship between the big-five factors and intrinsic motivation. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 1(4), 146-153.
- Bayram, G. E. (2019). Turist rehberlerinde duygusal zekâ, motivasyon, performans ilişkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 43-59.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Boz, D., Duran, C. & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Broockman, D. E. (2013). Black politicians are more intrinsically motivated to advance blacks' interests: a field experiment manipulating political incentives. *American Journal of Political Science*, 57(3), 521-536.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Bruck, C. S. & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type a behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling: perspectives on the present and the future. *International Journal of Testing*, 1(3-4), 327-334.
- Cardoso, A. P., Ferreira, M., Abrantes, J. L. & Seabra, C. (2017). Conscientiousness and intrinsic motivation as predictors of perceived learning and academic achievement. *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*, 3(3), 62-67.
- Çalışkur, A. & Demirhan, A. (2013). İçsel güdülenme envanteri dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 52-74.
- Çam, E., Elçi, M. & Müceldili, B. (2020). Kişi-örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performans ile ilişkisi: iş tutumlarının aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(4), 938-953.
- Çelebi, M. A. & Çetin, F. (2021). Örgütsel kimlik-rol içi ve rol dışı performans ilişkisinde içsel güdülenmenin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 69, 135-152.
- Çelebi, M. A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel-dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performans etkileri: Konya ovası projesi bölgesi üniversitelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. & Aşkun, D. (2017). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic

- work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: the self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Değirmenci, B., Öztürk, C. & Büyükbeşe, T. (2022). Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Adıyaman ili finans sektöründe bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(1), 124-144.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaund, E. & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: are there any?. *PLoS ONE*, 10(10), 1-13.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ. & Gülova, A. A. (2017). Liderin yumuşak ve sert güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma: tarafların cinsiyetinin düzenleyici rolü. *UIİD-IJEAS (International Journal of Economic and Administrative Studies)*, 16. *UIK Özel Sayısı*, 1-20.
- Douglas, C., Frink, D. D. & Ferris, G. R. (2004). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 2-13.
- Dugan, A. D. R. (2021). *The congruence of teachers' and principals' perspectives of learning-centered leadership behaviors of principals within international christian schools and the impact on organizational commitment of teachers*. Doctoral dissertation, Bethel University.
- Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Efe, M. N. (2021). Dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3152-3163.
- Elçi, M. & Alpkın, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170.
- Erceylan, N., Öztürk, M., Uludağ, K., Uzunbacak, H. H. & Akçakanat, T. (2020). İçsel motivasyon ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki: iş becerikliliği ve akış deneyiminin seri aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 413-436.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gellatly, I. R. (1996) Conscientiousness and task performance: test of a cognitive process model. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 474-482.
- Gençel, B, Akçakanat, T. & Dinç, M. (2020). Psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı üzerine etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 2011-2038.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Hair Jnr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Pearson.
- Herr, E. L. & Cramer, S. H. (1988). *Career guidance and counseling through the life span: Systematic approaches*: Scott, Foresman & Co.
- Isfahani, A. M. & Mehdad, A. (2021). Relationship between conscientiousness and adversity quotient with task performance: mediating role of intrinsic work motivation. *International Journal of Psychology*, 15(1), 7-42.
- İyidemirci, H. & Aydınlan, B. (2018). Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma; Ostim organize sanayi bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144.
- Jawahar, I. M. & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: the compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). The big five inventory-versions 4a and 5a. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Karaca, E. & Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- Kelebek, E. F. E. (2022). Öğretmenlerin güçlendirilmesinin okullarda örgütsel vatandaşlık

- davranışı gösterme eğilimleri üzerindeki etkisi. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 33-46.
- Kılıklı, M. & Çarıkcı, İ. H. (2019). Ekstra rol davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 831-846.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Korkmaz, A. Ç. & İpekçi, A. A. (2015). Hemşirelik eğitiminde güdülenme: öğrencilerin içsel ve dışsal güdülenme kaynakları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), 121-131.
- Li, L., Hew, K. F., & Du, J. (2024). Gamification enhances student intrinsic motivation, perceptions of autonomy and relatedness, but minimal impact on competency: a meta-analysis and systematic review. *Educational technology research and development*, 72, 765-796.
- Lian, L. (2018). Alienation as mediator and moderator of the relationship between virtues and smartphone addiction among Chinese University students. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 16(5), 1208-1218.
- MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: first-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- McDonald, R. P. & Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: noncentrality and goodness of fit. *Psychological Bulletin*, 107(2), 247.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7, 140-159.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Özkara, Z. U., Taş, A. & Aydın, B. (2020). Örgütsel adalet ile yüksek görev bilincinin sanal kayıtarma üzerindeki etkileri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 2044-2063.
- Özkara, Z. U. (2022). *İşe yabancılaşmanın sanal kayıtarma üzerindeki etkisi: ileri görev bilincinin düzenleyicilik rolü* (s. 145-167). Editörler: Aydın, B., Özkara, Z.U. & Taş, A. Disiplinlerarası Bakış Açısıyla Salgın ve Dijitalleşme. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Polatçı, S. & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salihoğlu, G. H. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (çorum ilinde hastane çalışanlarına anket uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300-310.
- Sayılarla Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi (2024), Sayılarla üniversitemiz. <https://idari.ahievran.edu.tr/default/sayilarla>: Erişim Tarihi: 11.03.2024
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Tanaka, J. S. & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Torbergsen, H., Utvær, B. K. & Haugan, G. (2023). Nursing students' perceived autonomy-support by teachers affects their intrinsic motivation, study effort, and perceived learning outcomes. *Learning and Motivation*, 81, 1-11.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Tutar, H. & Erdem, A. T. (2022). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve spss uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.

Research Article

## Abusive Supervision as Predictor of Perceived Stress and Cyberloafing at Work\*

### İş Yerinde Algılanan Stres ve Sanal Kaytarmanın Yordayıcısı olarak İstismarcı Liderlik

Bahtiyar Duran<sup>a</sup>, İrem Metin Orta<sup>b</sup>

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Abusive Supervision,  
Cyberloafing, Perceived  
Stress, Internet, Employees

**Article history:**  
Received 23 November 2023  
Received in Revised Form  
22 March 2024  
Accepted  
27 July 2024

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
İstismarcı Liderlik, Sanal  
Kaytarma, Algılanan Stres,  
İnternet, Çalışanlar

**Tarihler:**  
Geliş 23 Kasım 2023  
Düzeltilme Geliş  
22 Mart 2024  
Kabul  
27 Temmuz 2024

#### ABSTRACT

The increasing prevalence of Internet use in recent years has led to a growing interest among researchers in cyberloafing behaviors. In general, cyberloafing at work is defined as employees' voluntary access of the Internet for personal purposes. Previous research has shown its link with individual and organizational outcomes. This study examines the effects of abusive supervision and perceived stress on cyberloafing behaviors among employees. In addition, it investigates whether perceived stress mediates this relationship. The sample consisted of 265 employees working in various sectors. They participated in an online survey and filled out a questionnaire consisting of items that assess abusive supervision, perceived stress, and cyberloafing behaviors at the workplace. The results showed that abusive supervision positively predicts employees' cyberloafing behaviors. It was also revealed that supervisor's abusive behaviors predict greater levels of perceived stress among employees. However, the experience of stress did not play a mediating role in the relationship between abusive supervision and cyberloafing. This study contributes to a better understanding of the effects of leaders' misbehaviors on employees' perceived stress levels and counterproductive behaviors at work. It also provides suggestions for managing workplace mistreatment.

#### ÖZ

Son yıllarda internet kullanımının artan yaygınlığı, araştırmacılar arasında sanal kaytarma davranışlarına olan ilginin artmasına neden olmuştur. Genel olarak, işyerinde sanal kaytarma, çalışanların interneti kişisel amaçlar için gönüllü olarak kullanmaları olarak tanımlanmaktadır. Geçmiş araştırmalar bunun bireysel ve kurumsal sonuçlarla bağlantısını göstermiştir. Bu çalışma özellikle istismarcı liderliğin ve algılanan stresin çalışanlar arasında sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Ayrıca algılanan stresin bu ilişkiye aracılık edip etmediğini de araştırmaktadır. Örnekleme, çeşitli sektörlerde çalışan 265 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcılar, işyerinde istismarcı liderlik, algılanan stres ve sanal kaytarma davranışlarını değerlendiren maddeleri çevrimiçi anket yoluyla doldurmuşlardır. Araştırmanın sonuçları, istismarcı liderliğin, çalışanların stres düzeylerini ve sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde yordadığını göstermiştir. Ancak, algılanan stres, istismarcı liderlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamamıştır. Bu çalışma, istismarcı liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanan stres ve işyerindeki üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, işyerinde kötü muameleyle başa çıkmak için öneriler sunulmaktadır.

\*This study is derived from the Master's thesis titled "Abusive Supervision as Predictor of Perceived Stress and Cyberloafing at Work," conducted under the supervision of Assoc. Prof. İrem METİN ORTA in the Department of Business Administration at Atılım University Social Sciences Institute, accepted on 09.01.2023.

<sup>a</sup> Corresponding Author, Master of Science, [bahtiyar.duran53@gmail.com](mailto:bahtiyar.duran53@gmail.com), ORCID: 0000-0003-2617-7480

<sup>b</sup> Assoc. Prof., Atılım University, Department of Psychology, Ankara, [irem.metin@atilim.edu.tr](mailto:irem.metin@atilim.edu.tr), ORCID: 0000-0001-9253-9158

## 1. INTRODUCTION

With the advances in technology and availability of digital devices, the misuse of the Internet has become prevalent among employees at the workplace. A previous report, for instance, has revealed that employees spend 60-80% of their time at work on non-work-related online activities (Kim, Chung, & Oh, 2016). Accordingly, cyberloafing referring to “employees' voluntary use of the Internet for nonwork-related purposes at work” (Lim, 2002, p.677) has received much attention from scholars. This concept, in general, involves a wide range of behaviors such as receiving, checking, and sending personal emails, visiting news, sport and entertainment sites, online shopping, gaming, gambling, and downloading music (Lim, 2002, Vitak, Crouse, & LaRose, 2011). Cyberloafing behaviors have been classified as nonproductive and counterproductive computer use (Mastrangelo, Everton, & Jolton, 2006), and also categorized as minor and serious behaviors (Blanchard & Henle, 2008). With the increased popularity of online communication opportunities, scholars have extended the content of cyberloafing behaviors by adding web-based activities such as downloading applications, chatting, and posting comments on social networking sites (Akbulut, Dursun, Dönmez, & Şahin, 2016). This study examines the organizational and individual predictors of cyberloafing behaviors at work by addressing its recent conceptualization (Akbulut et al., 2016).

Numerous studies have been conducted on the antecedents, consequences, and regulation of cyberloafing at workplace (see Lim & Teo, 2024; Mercado, Giordano, & Dilchert, 2017; Metin Orta & Güngör, 2018; Şimşek & Şimşek, 2019 for a review). Considering its consequences, researchers emphasize both the beneficial and detrimental effects of cyberloafing on individuals and organizations (Şimşek & Şimşek, 2019). For instance, they underlie the positive effects of cyberloafing on individuals' creativity, learning, affectivity, coping with stress, and performance (Anandarajan & Simmers, 2005; Andel, Kessler, Pindick, Kleinman, & Spector, 2019; Bhattacharjee & Sarkar, 2023; Blanchard ve Henle, 2008; Lim & Chen, 2012; İnce & Gül, 2011). Further, they stress increased learning opportunities and capacities, innovative behaviors, organizational citizenship behaviors, work engagement, and productivity among employees (Derin & Gökçe, 2016; Keklik, Kılıç, Yıldız, & Yıldız, 2015; Örucü & Yıldız, 2014; Rajah & Lim, 2011; RuningSawitria, 2012; Syrek, Kühnel, Vahle-Hinz, & De Bloom, 2018).

Despite these positive outcomes, cyberloafing is considered a “doubled-edged sword” (Lim, 2002)

that has dark sides as well. In particular, it is argued that cyberloafing leads to depletion of employees' mental and physical energy, interferes with their productivity, workplace harmony and violates the security of the organizations (Aghaz & Sheikh, 2016; Blanchard & Henle, 2008; Glassman, Prosch, & Shao, 2014; Lim, 2002; Örucü & Yıldız, 2014; Özler & Polat, 2012; Page, 2015; Rajah & Lim, 2011; Ugrin, Pearson, & Odom, 2007; Vitak et al., 2011; Yıldız, Yıldız, & Ateş, 2015; Yıldız & Yıldız, 2015). Besides, empirical studies have shown that the effects of cyberloafing vary depending on the type (Lim & Chen, 2012) and the purpose of the behavior (Özkalp & Yıldız, 2018). For instance, browsing activities were related to positive affect and emailing activities were related to negative affect among employees (Lim & Chen, 2012). In addition, cyberloafing behaviors engaged for personal development purposes were negatively associated with work stress while those behaviors engaged for deviant purposes were positively correlated among employees (Özkalp & Yıldız, 2018). Studies indicate mixed findings regarding the consequences of cyberloafing behaviors in workplace.

Considerable research has also addressed the individual (i.e. Kaplan & Çetinkaya, 2014; Örucü & Yıldız, 2014; Ünal & Tekdemir, 2015) and organizational precursors (i.e. Agarwal & Avey, 2020; Kaplan & Ögüt, 2012) of employees' cyberloafing behaviors. In specific, it was argued that deprivation of perceived justice in organizations and neutralization might facilitate cyberloafing behaviors at workplace (Lim, 2002). For instance, when organizations do not meet the expectations of employees (salary, bonus, seniority, fringe benefits, etc.) or when employees perceive unfair treatment at work, it leads them to engage in more cyberloafing behaviors (Agarwal & Avey, 2020; Lim, 2002). It was also proposed that the depletion of self-control resources increases the likelihood of individuals to engage in cyberloafing (Wagner, Barnes, Lim, & Ferris, 2012). According to the study, it was proposed that workplace deviant behaviors may be related to the quality of the relationship with the immediate supervisor (Agarwal, 2019; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009), in specific, abusive behaviors of the leaders. Previous research has shown that abusive supervision leads to many workplace problems and harmful situations for employees and organizations (Agarwal & Avey, 2020; Tepper, 2000; Wang et al., 2019). For instance, it was demonstrated that abusive behaviors of leaders negatively affect employees' psychological capital (the positive psychological state including hope, efficacy, resilience, and optimism), well-being and health (Agarwal & Avey, 2020; Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Raza, Ahmed, Zubair, & Moueed, 2019). In addition, unfavorable supervision



is linked to lower commitment, lower job and life satisfaction, greater work-family conflicts, and psychological distress (Tepper, 2000). There has been a discernible decline in employees' commitment to organizations due to emotional exhaustion caused by abusive supervision (Lim, Koay, & Chong, 2020). Past research has also revealed that supervisors' abusive behaviors (Agarwal & Avey, 2020) and passive, aggressive, and assertive communication styles (Agarwal, 2019) lead to lower levels of psychological capital which in turn, is linked to more cyberloafing behaviors among employees.

Grounded on the Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989), the current study examines the role of perceived stress in explaining the effect of abusive supervision on employees' cyberloafing behaviors. COR theory posits that employees strive to obtain, maintain, and invest appropriate resources to accomplish their tasks at the workplace (Hobfoll, 1989). Events and behaviors at work influence employees' resources and behaviors. Depending on the leaders' behaviors, employees' existing resources may be either replenished or drained (Hobfoll, 1989). Accordingly, we propose that abusive supervision will increase the experience of stress among employees due to the depletion of resources, which in turn will lead to more engagement in cyberloafing behaviors. Previous study has shown higher levels of emotional strain and psychological distress among subordinates who are highly exposed to abusive supervisory behaviors (Pradhan & Jena, 2018; Tepper, 2000). Researchers have also demonstrated links between the experience of work stress and cyberloafing behaviors (Andel et al., 2019; Koay, Soh, & Chew, 2017). Accordingly, this study aims to contribute to the extant literature by examining the effects of organizational (i.e. leadership behaviors) and individual processes (i.e. perceived stress) on cyberloafing behaviors in workplace. Furthermore, it aims to investigate the above-mentioned relationships in Türkiye, a non-Western cultural context with a relatively high-power distance (Hofstede, 1980). Examining the impact of negative leadership behaviors in this cultural context is of critical importance since the frequency of abusive supervision is greater in cultures where social institutions have unequal power distributions (Agarwal & Avey, 2020). Finally, this study will provide practical insights to organizations to address workplace deviance among leaders and misuse of the Internet among employees.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

### 2.1. Abusive Supervision and Cyberloafing Behaviors

Abusive supervision is defined as “the employees' perception of the extent to which their superiors engage in non-physical, verbal or non-verbal hostile behaviors in organizations” (Tepper, 2000, p. 178). These behaviors can be classified as wearisome, narcissistic, insincere, and tyrannical leader behaviors (Başar, Sığrı, & Basım, 2016, p. 70), and they can be exemplified by public ridicule, invasion of privacy, rudeness, and inappropriately assigning blame (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006, p. 101). Research on the antecedents of abusive leadership behaviors has shown that past life events and the situations that individuals are exposed to are influential in the formation of abusive supervisory behaviors (Tepper et al., 2006). For instance, supervisors who experience higher levels of stress in both their professional and private lives exhibit more abusive behaviors towards their subordinates (Kiewitz et al., 2012). In another study, it was revealed that supervisors with low leader-member exchange (LMX) relationships and high conflict with their colleagues exhibited more abusive behaviors (Harris, Harvey, & Kacmar, 2011). Furthermore, managers and team leaders who experienced abusive behavior by their leaders were also more likely to exhibit abusive behaviors towards their subordinates (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012). Considerable research has been conducted on the effects of abusive supervision (Agarwal & Avey, 2020; Lim et al., 2020; Martinko et al., 2013; Tepper, 2000). The research overall demonstrates that abusive supervision has negative outcomes for the employees' psychological well-being. Tepper (2000) stated in his research that abusive supervision decreases the subordinates' sense of self-worth, job and life satisfaction, and organizational commitment. It also increases subordinates' psychological distress, anger, and their experiences of work-family conflicts. Furthermore, abusive supervision may prevent good sleep and employees may feel exhausted during working hours (Mirowsky & Ross, 1989).

Managers might use their authority for their gain, discouraging the employee and unfairly manage organizational policies (Ashforth, 1997). Previous studies have shown that abusive supervision negatively affects perceived justice in organizations (Tepper, 2000) and employee performance (Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008). Indeed, the justice perceptions of the subordinates significantly affect their attitudes and reactions toward the organization. According to Bies and Moag (1986), subordinates

who are exposed to acts of disrespect, dishonesty and insensitivity to personal needs resulting from abusive supervision experience interactional injustice. Injustices experienced by employees at work may cause employees to generate anger and retaliate against organizations (Greenberg, 1990). Accordingly, it has been observed that injustices arising from abusive supervision lead to decreased job and life satisfaction, voluntary turnover intention, less commitment to the organization, and less positive attitude towards organizations (Tepper, 2000). Prior work has also demonstrated that abusive supervision negatively affects employees' attitudes toward work, organizational citizenship behaviors, individual performance, innovative thinking, work efficiency, creativity, organizational commitment, and turnover rate (Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010; Lim et al., 2020; Liu, Zhang, Liao, Hao, & Mao, 2016; Martinko et al., 2013; Tepper, 2000; Wang et al., 2019). Research shows that abusive supervisory behaviors influence the success and survival of organizations through decreasing subordinates' positive attitudes towards organizations, job satisfaction, and contextual performance.

Considering the effect of a leader's abusive behaviors on employee behavior, this study has addressed cyberloafing behaviors, which is traditionally considered as a form of workplace deviance (Lim, 2002). According to the research, American workers engage in cyberloafing activities to the tune of 61% (Lim & Chen, 2012). In general, cyberloafing behaviors decrease employees' productivity, and performance at work (Wu, Mei, Liu, & Ugrin, 2020). For instance, when they engage in cyberloafing, they need additional time to return to work (Lim & Chen, 2012). This situation results in more waste of time. It has also adverse effects on organizations such as long-term poor performance, problems on organizational structure, work, and reputation, money lost due to legal problems, and damage to organizational reliability (Hadlington & Parsons, 2017; Lim, 2002; Mercado et al., 2017). According to research, when employees engage in cyberloafing behaviors two hours a day, it costs organizations up to 85 billion dollars per year (Zakrzewski, 2016). Given this, it is of interest to researchers and practitioners to understand what factors prevent employees from using their working hours efficiently and fulfilling their job demands (Lim, 2002).

Considerable research was conducted on the predictors of cyberloafing behaviors among employees (Askew et al., 2014; Liberman, Seidman, McKenna, & Buffardi, 2011). Research has shown that employees' negative attitudes toward their work significantly increase the possibility of engaging in

counterproductive work behaviors such as cyberloafing (Bennett & Robinson, 2003). When workers are subjected to injustice and unfairness in organizations, they experience negative emotions such as anger and dissatisfaction and are inclined to retaliate against the organization (Lim, 2002). It has been observed that after being exposed to threatening and unfair behaviors by organizations, employees tend to respond to the organizations by engaging in cyberloafing behaviors, and in this way, they try to provide justice by themselves (Blau, Yang, & Kory, 2006). It was also found that workers are more likely to cyberloaf when they believe that their work does not significantly benefit the organization when they are bored at work, or when they have little interest in their work activities (D'Abate, 2005). Moreover, the importance of the tasks assigned to employees in organizations has an impact on their behaviors (Katsikea, Theodosiou, Perdakis, & Kehagias, 2011). If the tasks assigned to employees are insignificant and their impact on the organization is minimal, the employees may feel worthless, and their motivation may decrease. As it is, employees might spend more time on non-work activities. Leaders' abusive behaviors may also cause employees to engage in cyberloafing behaviors since they are considered as unfair treatment. These negative behaviors reduce the motivation, commitment, and performance of the employees, and cause them to retaliate against the organizations by committing deviant behaviors such as cyberloafing (Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012). Supporting this, previous research has demonstrated that subordinates exposed to negative leader behaviors were more prone to cyberloafing behaviors (Agarwal, 2019; Agarwal & Avey, 2020; Koay et al., 2022). Based on the research, we propose that employees who are subjected to abusive supervision will engage in more cyberloafing behaviors at work. Thus, we expect that:

H<sub>1</sub>: There is a positive relationship between abusive supervision and cyberloafing at work.

## 2.2. Abusive Supervision and Perceived Stress

This study focuses on the role of perceived stress in the relationship between abusive supervision and cyberloafing behaviors. Scholars define stress as "the body's reaction to external stimuli or the wear rate of the body" (Selye, 1976). Considerable research shows that stress negatively impacts both physical and mental health (Cohen, Janicki-Deverts, & Miller, 2007). For instance, previous studies have shown that perceived stress, the extent to which people perceive the situations/events they encounter as stressful (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983), is related to shorter telomere length (Epel, 2012). In general, long telomeres are associated with healthier and longer lifespans, while short telomeres

are associated with poorer health and higher mortality because telomere length is regarded by researchers as a gauge of cellular aging (Parks et al., 2009). It has been found that telomere length is shortened in situations involving negative emotions, such as exposure to stress and abusive behaviors (Humphreys et al., 2012). Considering the negative effects of stress on individuals' well-being, scholars have also discovered a positive link between perceived stress and depression (Stansfeld & Candy, 2006), anxiety (Theorell et al., 2015), and sleep problems (Linton et al., 2015). Physically and mentally negative situations experienced by employees who are exposed to stressful situations such as excessive workload and abusive supervision for a long time prevent employees from coping with stressful situation. For this reason, physical weariness, poor quality sleep, exhaustion, burnout, fatigue, low motivation, and physical and mental complaints can be observed among those employees (Herr et al., 2018).

Empirical research has shown a connection between abusive supervision and psychological distress. It has been observed that abusive behaviors that subordinates are exposed to in the workplace by their supervisors cause an increase in perceived stress, psychological distress, and emotional exhaustion (Akram, Li, & Akram, 2019; Pradhan & Jena, 2018; Tepper, 2000). According to studies, being constantly exposed to abusive supervision has significant adverse effects on subordinates' performance due to an increase in their stress and emotional exhaustion levels (Akram et al., 2019; Aryee et al., 2008; Pradhan & Jena, 2018). In other words, abusive supervision negatively and significantly affects the contextual performance of employees through psychological distress (Martinko et al., 2013). When the correlation between abusive supervision and psychological distress is examined, it has been observed that subordinates exposed to abusive supervision for a long time display many negative consequences both in their professional and private lives.

Perceived stress levels of employees are affected by distress, serious problems, and the number of personal resources they have (Cohen et al., 1983). The abusive behaviors of the superiors in some cases pose a threat to the resources of the subordinates, and sometimes superiors consume their resources. When the resources that employees value and need to live their lives more successfully and happily, are under threat or are rapidly depleted, this causes an increase in the stress levels of employees (Hobfoll, 1989). The conservation of resources theory may explain how abusive supervision increases the perceived stress levels of employees. According to COR theory, individuals should have the things (material

and non-material values) they care about, maintain their existence, and strive to acquire new things (Hobfoll, 1989). The resources that individuals have may be reduced for various reasons and come to an end. Because of decreasing resources, individuals must use fewer resources (time, motivation, energy, etc.) to meet their job demands. Thus, an increase in the stress levels of individuals can be observed (Higgins, Duxbury, & Irving, 1992). More importantly, individuals may devote time and energy from their private lives to complete the tasks that were not completed due to insufficient resources. In this case, further increases are observed in individuals' stress and burnout levels (Bakker, Demerouti, Boer, & Schaufeli, 2003). Abusive supervision is one of the leading factors that cause employees to be in a distressed situation, to worry, and to burn out. The leaders' abusive behaviors such as reminding past mistakes, publicly criticizing, and ridicule of the employee, showing disrespect, devaluing, rudeness, invasion of privacy or inappropriately assigning blame (Tepper et al., 2006) may lead to the draining of personal resources and more stress among employees (Agarwal & Avey, 2020).

In addition, the inability of employees to receive support from their superiors further negatively affects employees' resources (Pradhan & Jena, 2018). Thus, workplace stress is not only a response to the loss of employee resources but also a response to an inability to get new resources (Hobfoll, 1989). Accordingly, considerable research has shown that subordinates who are constantly exposed to abusive supervision experience more distress (Tepper, 2000), and emotional exhaustion (Akram et al., 2019; Aryee et al., 2008, Breux, Perrewe, Hall, Frink, & Hochwarter, 2008; Pradhan & Jena, 2018), burnout (Martinko et al., 2013), insomnia (Rafferty, Restubog, & Jimmieson, 2010), poor psychological health, and less life satisfaction (Bowling & Michel, 2011). Thus, based on the arguments of COR theory, we propose that employees who are subjected to abusive supervision will perceive more stress. Thus, we expect that:

H<sub>2</sub>: There is a positive relationship between abusive supervision and perceived stress.

### 2.3. The Mediating Role of Perceived Stress

Some researchers propose the experience of stress as an important predictor of cyberloafing behaviors (Andel et al., 2019; Bhattacharjee & Sarkar, 2023; Henle & Blanchard, 2008; Koay et al., 2017; Pindek, Krajcevska, & Spector, 2018; Prakash & Kaur, 2018). They argue that cyberloafing may serve as one way to cope with work stress. According to the Transactional Model of Stress (Lazarus & Folkman,

1984), when individuals view any event as harmful or threatening, they appraise it as a negative stressor. Especially, the pressures, constraints, or stresses that employees experience due to organizational or job-related factors are called role stressors. Studies indicate that the stresses that workers experience affect them both mentally and physically in a negative way. For instance, these employees exhibit behaviors such as leaving the job, showing poor job performance, or engaging in cyberloafing behaviors as a non-work activity (Hang-Yue, Foley, & Loi, 2005). Role ambiguity, excessive workload, and role conflict are examined under the concept of role stressors. One of the most crucial elements influencing the thoughts and behaviors of workers about the organization and work is the roles of employees in the organization. The troubles and stresses experienced by employees due to their roles may cause them to be more interested in non-work activities within the organization. When employee's roles in the organization and their expectations based on these roles are unclear and not known well, this leads to role ambiguity (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). It may also result from the weak communication between the subordinates and the superior, and the insufficient training of the employee (Prakash & Kaur, 2018). It is argued that employees are more prone to cyberloafing because of their ambiguous roles (Blanchard & Henle, 2008; Henle & Blanchard, 2008).

Another stressor that negatively affects employees mentally and physically is excessive workload (Rizzo et al., 1970). If the time and resources required to fulfill the requirements of a task are not sufficient, excessive workload occurs for the employees. Employees lose more resources due to excessive workload, and those employees may attend to non-work activities either to protect their existing resources or obtain new resources (Hang-Yue et al., 2005). For this reason, excessive workload might cause employees to engage in more cyberloafing behaviors at work (Blanchard & Henle, 2008; Korzynski & Protsiuk, 2024; RuningSawitria, 2012). Finally, role conflict is proposed as another stressor (Rizzo et al., 1970) that leads to more cyberloafing behaviors at work (Blanchard & Henle, 2008; Henle & Blanchard, 2008; Prakash & Kaur, 2018; RuningSawitria, 2012). Grounded on the Transactional Model of Stress (Lazarus & Folkman, 1984), cyberloafing is proposed as another form of emotion-focused coping strategy as it allows employees to psychologically detach from the negative effects of workplace stressors (Andel et al., 2019; Henle & Blanchard, 2008). In a related vein, previous studies link employees' cyberloafing behaviors with stressful work conditions (Andel et al., 2019; Bhattacharjee & Sarkar, 2023; Henle & Blanchard, 2008; Koay et al., 2017; Pindok et al.,

2018). Thus, we propose that employees who perceive stress will engage in more cyberloafing behaviors at work.

H<sub>3</sub>: There is a positive relationship between perceived stress and cyberloafing at work.

In this study, it is particularly proposed that the relationship between abusive supervision and cyberloafing will be mediated by perceived stress. As stated previously, cyberloafing behaviors engaged by employees during working hours pose a threat to both organizations and employees since it negatively affects work efficiency, productivity, performance, and efficient use of time (Lieberman et al., 2011). However, despite these negative outcomes, the desire of subordinates who are exposed to abusive supervision to ensure justice, regain, and protect their resources in the face of injustices motivates them to engage in cyberloafing (Agarwal & Avey, 2020) because employees are more inclined to try to obtain new resources by attending to non-work activities due to the work stress. Employees try to cope with work stress through cyberloafing (Koay et al., 2017) to prevent emotional exhaustion and potential loss of resources (Lim et al., 2020).

The psychological resources of employees who are exposed to abusive supervision for a long time are depleted and therefore negative emotions and situations occur (Wang et al., 2019). Supervisors' abusive behaviors cause an increase in emotional exhaustion and psychological distress (Akram et al., 2019; Pradhan & Jena, 2018; Tepper, 2000). As abusive supervision has harmful effects on the resources of workers gained within the organization, it becomes difficult for them to protect their existing resources and gain new ones (Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2008). Accordingly, employees may engage in non-work activities to protect their resources and regain their lost resources (Agarwal & Avey, 2020; RuningSawitria, 2012). Drawing upon the premises of COR Theory (Hobfoll, 1989) and past research showing the link between the experience of stress and cyberloafing (Koay et al., 2017), we expect that:

H<sub>4</sub>: Perceived stress has a mediating role in the relationship between abusive supervision and cyberloafing at work.

### 3. METHOD

#### 3.1. Participants and Procedure

The study sample consisted of 265 employees working in various sectors mainly from Ankara, Kocaeli, Istanbul, and Bursa. Among the

participants, 77.7% of them were male (N = 206) while the 22.3% were female (N= 59). The participants' ages ranged from 18 to 67, with an average age of 38.1 years. In addition, 56.6% of the respondents were university graduates, and 10.2% were postgraduate/PhD graduates, 26% were high school graduates and 7.2% were primary school graduates. Furthermore, 54.3% of the participants were working in the public sector, and the most common sector was the service sector (50.2%) followed by machinery/metal/automotive (12.5%), education (7.9%), construction/energy (6.4%), chemistry/petrochemistry (6%), information technologies (5.7%), and other sectors (11.3%). In addition, 23.8% of the respondents were working in managerial and 76.2% were working in non-managerial positions. Concerning digital devices, 78.5% of the participants had access to a laptop/desktop and 67.5% had access to a smartphone at work. Among Internet applications, 33.2% of the participants use Facebook, 21.1% use Twitter, 48.7% use Google+, 36.2% use Instagram, 37.7% use YouTube, 11.3% use LinkedIn and 73.2% of them use WhatsApp. Considering the average daily time spent on Internet-based technologies, it was shown that 11% of the participants spent less than 1 hour, 26.4% spent 1-2 hours, 23.0% spent 2-3 hours, 17.0% spent 3-4 hours, 8.3% spent 4-5 hours and 14.3% spent more than 5 hours on average per day. The sample was selected using the convenience sampling method, and the data were collected through an online questionnaire created via Google Forms. The link was distributed to the participants via social networking sites. Before starting the data collection, ethical approval was gathered from the university's ethics committee. Then, the participants were informed about the research before filling out the questionnaire which consists of items that assess abusive supervision, perceived stress, cyberloafing, and demographic information.

## 3.2. Measures

### 3.2.1. Abusive supervision

Participants' perceptions of abusive supervision were assessed by using the Abusive Supervision Scale developed by Tepper (2000). It was adapted into Turkish by Ulbegi, Ozgen, & Ozgen, (2014). It is a one-dimensional scale consisting of 15 questions such as "My supervisor ridicules me" and "My supervisor tells me my thoughts or feelings are stupid". Scale items are scored on a 5-point scale (1: Never does this behavior, 3: Does this behavior sometimes/occasionally, 5: Always does this behavior). High scores obtained from the scale mean that individuals have high abusive supervision perceptions. Confirmatory factor analysis was conducted for the Abusive Supervision Scale using

the AMOS program, and fit indexes were reviewed. Two items ("My supervisor does not allow me to interact with my coworkers" and "My supervisor tells me I'm incompetent") were removed. As a result of modifications, most of the fit indexes reached an adequate level ( $\chi^2/df= 3$ ; GFI= .90; CFI= .87; RMSEA= .09). The Cronbach's alpha was .85 in the current study.

### 3.2.2. Perceived stress

Participants' perceptions of stress were assessed by using the Perceived Stress Scale developed by Cohen et al. (1983). The scale was adapted into Turkish by Çelik-Örücü and Demir (2009). It has ten items and two sub-dimensions. The perceived helplessness subscale has six items (i.e. "In the last month, how often have you felt nervous and stressed?"). and the perceived self-efficacy subscale has four items (i.e. "In the last month, how often have you been able to control irritations in your life?"). The scale items are scored on a 5-point scale (1: Never, 3: Sometimes, 5: Very often) with high scores indicating greater levels of perceived stress among individuals. Confirmatory factor analysis was conducted for the Perceived Stress Scale using the AMOS program, and fit indexes were reviewed. One item ("In the last month, how often have you felt that things were going your way?") was removed. As a result of modifications, most of the fit indexes reached an adequate level ( $\chi^2/df= 3.5$ ; GFI= .94; CFI= .95; RMSEA= .09). The Cronbach's alpha was .86 for the total scale, .89 for the perceived helplessness subscale, and .84 for the perceived self-efficacy subscale. In this study, the composite score of the scale was used.

### 3.2.3. Cyberloafing behaviors

Participants' cyberloafing tendencies were assessed by using the Cyberloafing Scale developed by Akbulut et al. (2016). It consists of 30 items and 5 sub-dimensions. These dimensions are sharing (9 items; i.e. "I check my friends' posts"), shopping (7 items; "I shop online"), real-time updating (5 items; i.e. "I comment on trending topics"), accessing online content (5 items; i. e. "I watch videos online"), and gaming/gambling (4 items; i.e. "I play online games"). The scale items are scored on a 5-point scale (1: Never, 3: Sometimes, 5: Always). High scores obtained from the scale indicate that individuals engage in more cyberloafing behaviors. The scale yielded good psychometric properties in the previous studies among Turkish samples (Akbulut et al., 2016; 2017). In the current study, a second-order confirmatory factor analysis was conducted for the Cyberloafing Scale using the AMOS program, and fit indexes were reviewed. One item ("I visit auction sites") was removed. As a result

of modifications, most of the fit indexes reached an adequate level ( $X^2/df= 2.6$ ;  $GFI= .78$ ;  $CFI= .88$ ;  $RMSEA= .07$ ). The Cronbach's alpha was .94 for the total scale, .91 for the sharing subscale, .83 for the shopping subscale, .91 for the real-time updating subscale, .85 for the accessing online content subscale, and .80 for the gaming/gambling subscale. To test the study hypotheses, the composite score of the scale was used.

### 3.2.4. Demographic information

The participants were asked to respond to demographic questions including age, gender, education level, the sector, and position they work in the institution. In addition, past studies have shown that cyberloafing behaviors were related to the time spent on the Internet and mobile technologies (Baturay & Toker, 2015). Thus, in the current study, the participants responded to items that assess time spent daily on the Internet or mobile technologies, and it was added to the model as a control variable.

## 4. FINDINGS

### 4.1. Preliminary Analysis

First, the responses were checked whether there were any missing data. It was found that there was no missing data. Second, the descriptive statistics, and the extreme values were checked, and the mean and the standard deviations of each scale score were compared (see Table 1). The means were larger than the standard deviations. To identify any outliers, the "Z" scores of each scale item were evaluated. According to the data obtained, there was no outlier as the Z scores were between -3.29 and +3.29. Furthermore, regression analysis was performed to detect multivariate outliers, and Mahalanobis values were examined. As a result, all values were below the critical value. The skewness and kurtosis values were examined as they provide information about whether the data is normally distributed. According to the results of the analysis, since the skewness and

kurtosis values were in the range of -1.5 and +1.5, the data were normally distributed (Tabachnick & Fidell, 2019).

Since the data for all measures were obtained from the same source, we conducted Harman's test to examine common method variance (Podsakoff et al., 2003). The results of an exploratory factor analysis showed twelve factors, with the variance extracted by the first factor being 19.5%. This indicates that there is no general factor, and it is unlikely that common method bias affects the results. As shown in the Table 1, the Cronbach's alpha internal consistency scores were found to be .85 for the Abusive Supervision Scale, .86 for the Perceived Stress Scale and .94 for the Cyberloafing Scale.

Before testing the study hypotheses, correlation analysis was performed to examine the relationships between the variables. As shown in Table 2, abusive supervision was significantly and positively correlated with perceived stress ( $r= .20$ ,  $p<.01$ ), and cyberloafing ( $r= .14$ ,  $p<.05$ ). However, perceived stress and cyberloafing were not significantly correlated ( $r= .10$ ,  $p =.11$ ).

### 4.2. Hypothesis Testing

To test the study hypotheses, the data were analyzed using Hayes's (2022) Process Macro Model 4. Using the bootstrap technique that allows the relationships to be tested in much larger samples, the relationships are tested at 95% confidence intervals. In the model, abusive supervision was the independent variable, cyberloafing was the dependent variable, perceived stress was the mediating variable, and finally, the time spent on the Internet or mobile technology was the control variable. A bootstrap-based regression analysis testing was done to see whether perceived stress acts as a mediator in the relationship between perceived abusive supervision and cyberloafing tendencies among employees at the workplace. When the paths between the variables were examined, a direct relationship was identified

**Table 1:** Descriptive Statistics and Cronbach's Alpha Coefficients

Variable	Mean	S.D.	Min.	Max.	$\alpha$
Abusive Supervision	1.36	.40	1	2.69	.85
Perceived Stress	2.59	.78	1	4.56	.86
Perceived Helplessness	2.46	.90	1	5	.89
Perceived Self-efficacy	2.84	1.05	1	5	.84
Cyberloafing	2.06	.66	1	4.03	.94
Sharing	2.42	.83	1	5	.91
Shopping	2.22	.84	1	5	.83
Updating	1.60	.85	1	5	.91
Accessing	2.25	.96	1	5	.85
Gaming	1.41	.64	1	4.50	.80

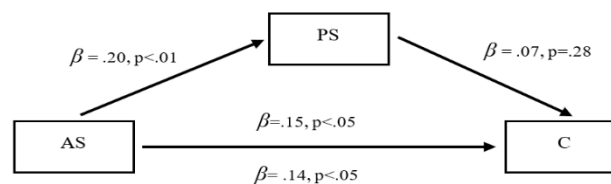
**Table 2:** Pearson Correlation Coefficients (N =265)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Age	1	-.19**	.65**	.75**	.03	-.05	-.08	.03	-.18**	-.12*	-.13*	-.14*	-.18**	-.17**
2. Time spent on the Internet or mobile tech.		1	-.22**	-.16*	-.03	.06	.10	-.05	.23**	.22**	.18**	.17**	.18**	.09
3. Total tenure in this position			1	.80**	.01	-.08	-.11	.00	-.14*	-.08	-.08	-.14*	-.15*	-.12*
4. Total tenure in this sector				1	.05	-.07	-.09	-.00	-.12*	-.10	-.04	-.14*	-.11	-.11
5. Abusive Supervision					1	.20**	.25**	-.02	.14*	.02	.16*	.13*	.16**	.19**
6. Perceived Stress						1	.90**	.69**	.10	.08	.16*	.10	.07	-.05
7. Perceived Helplessness							1	.32**	.09	.07	.13	.10	.04	-.01
8. Perceived Self-efficacy								1	.08	.07	.12	.05	.08	-.08
9. Cyberloafing									1	.86**	.83**	.68**	.86**	.61**
10. Sharing										1	.60**	.42**	.65**	.39**
11. Shopping											1	.48**	.68**	.40**
12. Updating												1	.46**	.35**
13. Accessing													1	.54**
14. Gaming														1

Note. \*\* Correlation is significant at the 0.01 level. \* Correlation is significant at the 0.05 level

between abusive supervision and cyberloafing ( $\beta = .14$ ,  $t = 2.25$ , 95% CI [.03, .41]). Thus, H<sub>1</sub> was supported. Furthermore, abusive supervision predicts perceived stress in a positive and significant way ( $\beta = .20$ ,  $t = 3.3$ , 95% CI [.16, .62]), supporting H<sub>2</sub>. Even though the total effect of abusive supervision on cyberloafing was significant ( $\beta = .15$ ,  $t = 2.5$ , 95% CI [.05, .43]), perceived stress did not significantly predict cyberloafing ( $\beta = .07$ ,  $t = 1.1$ , 95% CI [-.04, .16]). Thus, H<sub>3</sub> was not supported. Furthermore, the indirect effect of abusive supervision on cyberloafing through perceived stress was not significant ( $\beta = .01$ ,  $SE(\beta) = .01$ , 95% CI [-.01, .05]), and therefore, H<sub>4</sub> was not supported. The results overall show that perceived stress does not act as a mediator in the relationship between cyberloafing and abusive supervision.

stress, and cyberloafing behaviors among employees in the workplace. Furthermore, this study investigated whether the experience of stress plays a mediating role in the relationship between abusive supervision and employees' cyberloafing behaviors. The findings revealed that abusive supervision positively predicts the cyberloafing behavior of employees at work. This finding is in line with the previous research that shows the impact of leadership behaviors on employees' attitudes and behaviors (Agarwal, 2019; Agarwal & Avey, 2020; Akram et al., 2019; Bhattacharjee & Sarkar, 2023; Koay et al., 2022; Pradhan & Jena, 2016). Scholars have shown that abusive supervision is associated with lower job performance, low productivity, work-family conflicts, psychological distress, and negative affect among employees (Bhattacharjee & Sarkar, 2023; Pradhan & Jena, 2016, 2018).



**Note:** AS: Abusive supervision score, PS: Perceived stress score, C: Cyberloafing score. All effects are standardized regression coefficients.

**Figure 1:** The Relationships among Abusive Supervision, Perceived Stress and Cyberloafing

## 5. DISCUSSION

### 5.1. Discussion of the Findings

The purpose of this study was to examine the relationships among abusive supervision, perceived

Current study demonstrates that abusive supervision positively predicts employees' perceived stress levels. This finding is consistent with the previous research. For instance, prior studies have shown that perceptions of injustice and abuse caused by managers lead to more emotional exhaustion and

psychological distress in subordinates (Akram et al., 2019; Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Pradhan & Jena, 2018; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). In addition, negative interactions between employees and supervisors may cause serious reductions in the physical and psychological well-being of employees (Grandey, Kern, & Frone, 2007; Richman, Flaherty, Rospenda, & Christensen, 1992). Increasing in the level of abusive supervision produced more negative thoughts toward work, life, and organizations and increased job burnout, perceived stress, and the turnover rate (Martinko et al., 2013; Tepper, 2000). In another study examining the connection between abusive supervision and perceived stress, workers who were exposed to abusive supervision faced harmful psychological situations such as anxiety and depression (Martinko et al., 2013). Similarly, a previous study examining the impact of abusive supervision on family life has also shown that abusive behaviors have a significant and positive relationship with unwanted family conflicts (Carlson, Ferguson, Perrewe, & Whitten, 2011).

Subordinates experience interactional injustice when their managers do not show respect, honesty, and sensitivity to their personal needs (Tepper, 2000). Consistent with the premises of COR Theory (Hobfoll, 1989), it may be argued that abusive supervision negatively affects the resources that employees gain within the organization, making it difficult for them to protect their existing resources and gain new ones. Accordingly, employees may engage in cyberloafing to protect their resources and regain their lost resources. The COR theory assumes that subordinates who lose resources must both conserve existing resources and find new resources to regain their motivation and emotional control. In this case, they may engage in cyberloafing to maintain their motivation and gain emotional control (Agarwal & Avey, 2020).

On the other hand, the findings of the study revealed that perceived stress did not predict cyberloafing behaviors at work. Thus, the anticipated relationship between perceived stress and cyberloafing, and the mediating role of perceived stress in abusive supervision and cyberloafing relationship were not supported. These findings are inconsistent with the previous studies demonstrating more cyberloafing behaviors among employees with high levels of perceived stress (Andel et al., 2019; Koay et al., 2017; RuningSawitri, 2012). For instance, a previous study (Koay et al., 2017) has demonstrated that job stress partially mediates the relationship between employees' private demands and cyberloafing. In addition, a recent study has shown that work-related negative affect mediate the relationship between abusive supervision and cyberloafing among Indian workers of the IT sector (Bhattacharjee & Sarkar,

2023). However, in the current study, only a direct (but not an indirect) relationship was found between supervisors' abusive behaviors and cyberloafing behaviors.

## 5.2. Limitations and Avenues for Future Research

This study has some limitations. First, the study design was correlational. Thus, an inference about causality of the relationships between the variables could not be drawn. Future studies using longitudinal design may allow a better understanding of the temporal relationships among the variables, and draw causal implications for these relationships. Second, the data were collected using a self-report method; thus, common method bias was a concern (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). However, Harman's test indicated that there was no general factor. Besides, there is a possibility of social desirability bias as employees report their own cyberloafing behaviors (Fisher, 1993; Akbulut, Dönmez, & Dursun, 2017). Future research may investigate these relations by using multiple methods (i.e., observational method) and multiple sources (i.e. ratings from supervisors or colleagues). Finally, the data were obtained using the convenience sampling method, which may restrict the representativeness of the population. In future studies, the socioeconomic structure of the country of study, community values, commitment to cultural values (e.g. moral disengagement, negative reciprocity; Koay et al., 2022), and cultural dimensions such as power distance (Agarwal & Avey, 2020) may be investigated as potential moderators and/or mediators to better comprehend the relationship between abusive supervision and cyberloafing. Employees may remain silent in response to workplace mistreatment in more hierarchical, collectivistic, and high power-distance cultures (Agarwal & Avey, 2020; Imran, Fatıma, Sarwar, & Iqbal, 2021). Besides, the responses of employees working in different occupational classes (i.e. blue-collar vs white-collar) might vary (Metin Camgöz, Bayhan-Karapınar, Tayfur-Ekmekçi, Metin-Orta, & Özbilgin, 2023). Thus, future research may examine the impact of power distance and occupational classes in these relationships by ensuring the participation of employees from different countries and occupational classes.

## 5.3. Practical Implications and Conclusion

This study demonstrates the impact of abusive supervision on employees' perceived stress levels and cyberloafing behaviors, and thus, provides important practical implications for managers and organizations in terms of dealing with workplace mistreatment. The supervisors' abusive behaviors can be an obstacle to the innovative thinking of



subordinates (Wang et al., 2019). In a workplace dominated by abusive supervision, subordinates experience emotional exhaustion and psychological distress while participating and producing less (Akram, Li, & Akram, 2019; Pradhan & Jena, 2018; Tepper, 2000). Therefore, managing abusive supervisory behaviors at work is highly crucial for the psychological well-being, and productivity of the employees as well as the organization. Accordingly, necessary steps might be taken by the organization such as providing regular training on effective leadership (Wang et al., 2019), and informing supervisors about its adverse consequences (Agarwal & Awad, 2020). In addition, human resources departments might consider implementing rules or policies that punish abusive behaviors or do not award leaders with hostile behaviors (Agarwal & Avey, 2020; Wang et al., 2019). These interventions would not only promote leaders' positive behaviors but also decrease the experience of stress and engagement in cyberloafing among employees. Besides, with the development of technology, it is not possible to reduce the use of digital devices and Internet access, as they are indispensable parts of daily life. Instead, improving the working environment and training employees on the effects of the misuse of the Internet might reduce the time loss caused by cyberloafing at work.

In conclusion, this study contributes to the limited but growing body of literature (i.e. Agarwal & Away, 2020) on the effects of abusive supervision on cyberloafing behaviors at work. Further, it provides suggestions for managing leaders' misbehaviors to mitigate their adverse effects at the workplace. The mechanisms that explain the impact of workplace discrimination, ostracism, incivility, and bullying on counterproductive workplace behaviors might also be addressed in future studies.

#### **ETHICS DECLARATIONS**

**Funding:** This study has not received support from any organization such as government, commercial or non-profit organizations.

**Author Contribution Declaration:** 1st author's contribution rate is %50, 2nd author's contribution rate is %50

**Conflict of interest:** The corresponding author declares no conflict of interest.

**Ethical Approval:** All procedures performed in studies involving human participants conform to the ethical standards of the institutional and/or national research committee and the 1964 Helsinki declaration and its subsequent amendments or comparable ethical standards.

For this research, Atılım University Ethics Committee Approval was obtained from the Human Research Ethics Committee with decision number: E-59394181-604.01.02-33330 and date: 15.04.2022.

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

## REFERENCES

- Agarwal, U. (2019). Impact of supervisors' perceived communication style on subordinate's psychological capital and cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-27.
- Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive supervisors and employees who cyberloaf: Examining the roles of psychological capital and contract breach. *Internet Research*, 30(3), 789-809.
- Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60.
- Akbulut, Y., Dönmez, O., & Dursun, Ö. Ö. (2017). Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. *Computers in Human Behavior*, 72, 87-95.
- Akbulut, Y., Dursun, Ö. Ö., Dönmez, O., & Şahin, Y. L. (2016). In search of a measure to investigate cyberloafing in educational settings. *Computers in Human Behavior*, 55, 616-625.
- Akram, Z., Li, Y., & Akram, U. (2019). When employees are emotionally exhausted due to abusive supervision. A conservation of resources perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 1-17.
- Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 101, 124-130.
- Anandarajan, M., & Simmers, C. A. (2005). Developing human capital through personal web use in the workplace: Mapping employee perceptions. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 41.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. D., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Başar, U., Sığrı, Ü., & Basım, N. (2016). Dark leadership at the workplace. *Journal of Human and Work*, 3(2), 65-76.
- Baturay, M.H., & Toker, S. (2015) An Investigation of the Impact of Demographics on Cyberloafing from an Educational Setting Angle. *Computers in Human Behavior*, 358-366.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. *J. Greenberg, Organizational Behavior*, 247-281.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision and cyberloafing: an investigation based on Stressor-Emotion-CWB theory. *Information Technology & People*, 37(3), 1126-1155.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y., & Kory, W.C. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1), 9-17.
- Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress*, 25(4), 309-320.
- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 111-122.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewe, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937-961.
- Çelik-Örücü, M., & Demir, A. (2009). Psychometric evaluation of perceived stress scale for Turkish university students. *Stress and Health*, 25(1), 103-109.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. E. (2007). Psychological stress and disease. *JAMA*, 298(14), 1685-1687.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.
- D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58(8), 1009-1032.

- Derin, N., & Gökçe, S. G. (2016). Are cyberloafers also innovators?: A study on the relationship between cyberloafing and innovative work behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 694-700.
- Epel, E. (2012). How "reversible" is telomeric aging? *Cancer Prevention Research*, 5(10), 1163-1168.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.
- Glassman, J., Prosch, M., & Shao, B. B. (2014). To monitor or not to monitor: Effectiveness of a cyberloafing countermeasure. *Information & Management*, 52(2), 170-182.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hadlington, L., & Parsons, K. (2017). Can cyberloafing and Internet addiction affect organizational information security? *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 20(9), 567-571.
- Hang-Yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (3rd Edition). Guilford Publications.
- Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Herr, R. M., Barrech, A., Riedel, N., Gündel, H., Angerer, P., & Li, J. (2018). Long-term effectiveness of stress management at work: Effects of the changes in perceived stress reactivity on mental health and sleep problems seven years later. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 1-12.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L., Bordia, P., & Tang, R. L. (2008). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *International Association of Applied Psychology*, 58(2), 233-256.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Humphreys, J., Epel, E. S., Cooper, B. A., Lin, J., Blackburn, E. H., & Lee, K. A. (2012). Telomere shortening in formerly abused and never abused women. *Biological Research for Nursing*, 14(2), 115-123.
- Imran, M. K., Fatima, T., Sarwar, A., & Iqbal, S. M. J. (2021). Will I speak up or remain silent? Workplace ostracism and employee performance based on self-control perspective. *The Journal of Social Psychology*, 163(1), 107-125.
- İnce, M., & Gül, H. (2011). The relation of cyber slacking behaviors with various organizational outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University. *European Journal of Scientific Research*, 52(4), 507-527.
- Kaplan, M., & Çetinkaya, A. (2014). Meaningful differences between demographic features and cyberloafing: Case in hotel businesses. *Anatolia: Tourism Research Journal*, 25(1), 26-34.
- Kaplan, M., & Ögüt, A. (2012). The relationship between perceived organizational justice and cyberloafing: The case of hospital employees. *Dokuz Eylül University Journal of Faculty of Business Administration*, 13(1), 1-13.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2015). The investigation of the effect of cyberloafing behaviors on organizational learning capacity. *Business & Economics Research Journal*, 6(3), 129-144.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Zagenczyk, T. J., Scott, K. C., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 869-888.
- Kim, Chung, & Oh. (2016). When do employees cyberloaf? An interactionist perspective examining personality, justice, and empowerment. *Human Resource Management*, 55(6), 1041-1058.

- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1-31.
- Koay, K. Y., Lim, V. K., Soh, P. C.-H., Ong, D. L., Ho, J. S., & Lim, P. K. (2022). Abusive supervision and cyberloafing: A moderated moderation model of moral disengagement and negative reciprocity beliefs. *Information & Management, 59*(2), 1-10.
- Koay, K. Y., Soh, P. C.-H., & Chew, K. W. (2017). Do employees' private demands lead to cyberloafing? The mediating role of job stress. *Management Research Review, 40*(9), 1025-1039.
- Korzynski, P., & Protsiuk, O. (2024). What leads to cyberloafing: the empirical study of workload, self-efficacy, time management skills, and mediating effect of job satisfaction. *Behaviour & Information Technology, 43*(1), 200-211.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41-52.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior, 27*(6), 2192-2199.
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2020). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: A moderated mediation examination. *Internet Research, 31*(2), 497-518.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 675-694.
- Lim, V. K., & Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology, 31*(4), 343-353.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2024). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology, 73*(1), 441-484.
- Linton, S. J., Kecklund, G., Franklin, K. A., Leissner, L. C., Sivertsen, B., Lindberg, E., . . . Hall, C. (2015). The effect of the work environment on future sleep disturbances: A systematic review. *Sleep Medicine Reviews, 23*, 10-19.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P. & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification, *Management Decision, 54*(1), pp. 130-147.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1-13.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 120-137.
- Mastrangelo, P., Everton, W., & Jolton, J. (2006). Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology & Behavior, 9*(6), 730- 741.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology, 65*(2), 325-357.
- Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International, 22*(5), 546-564.
- Metin Camgoz, S., Bayhan-Karapinar, P., Tayfur-Ekmekci, O., Metin-Orta, I., & Ozbilgin, M. F. (2023). Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective. *European Management Journal*, doi: 10.1016/j.emj.2023.07.001
- Metin Orta, I., & Güngör, E. (2018). A review on antecedents, consequences and control of cyberloafing. "Is, guc" *Industrial Relations and Human Resources Journal, 20*(1), 79-95.
- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (1989). *Social causes of psychological distress*. Aldine de Gruyter.
- Örücü, E., & Yıldız, H. (2014). The personal internet and technology usage at the workplace: Cyberslacking. *Ege Academic Review, 14*(1), 99-114.
- Özler, D. E., & Polat, G. (2012). Cyberloafing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 4*(2), 1-15.
- Özkalp, E., & Yıldız, H. (2018). The effects of positive and negative cyberloafing behaviors on the work stress. *IS, GUC" Industrial Relations and Human Resources Journal, 20*(1), 57-74.
- Page, D. (2015). Teachers' personal web use at work. *Behavior and Information Technology, 34*, 443-453.
- Parks, C. G., Miller, D. B., McCanlies, E. C., Cawthon, R. M., Andrew, M. E., DeRoo, L. A., & Sandler, D. P. (2009). Telomere length, current perceived stress, and urinary stress hormones in women. *Cancer Epidemiology, Biomarkers & Prevention, 18*(2), 551-560.
- Pindek, S., Krajcevskaja, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with

- workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2016). The moderating role of neutralizers on the relationship between abusive supervision and intention to quit: A proposed model. *Journal of Human Values*, 22(3), 238-248.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study. *Evidence-based HRM*, 6(2), 137-152.
- Prakash, M. A., & Kaur, D. A. (2018). Cyberloafing in the organisation- Gain or drain. *JK International Journal of Management and Social Science*, 31(4), 343-353.
- Rafferty, A., Restubog, S. L., & Jimmieson, N. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work & Stress*, 24, 36-55.
- Rajah, R., & Lim, V. K. (2011). Cyberloafing, neutralization, and organizational citizenship behavior. *PACIS 2011 Proceedings*. 152.
- Raza, B., Ahmed, A., Zubair, S., & Moueed, A. (2019). Linking workplace deviance and abusive supervision: Moderating role of positive psychological capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 95-111.
- Richman, J. A., Flaherty, J., Rospenda, K. M., & Christensen, M. L. (1992). Mental health consequences and correlates of medical student abuse. *The Journal of the American Medical Association*, 267(5), 692-694.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- RuningSawitria, H. S. (2012). Role of Internet experience in moderating influence of work stressor on cyberloafing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 320-324.
- Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Butterworth-Heinemann.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health--A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462.
- Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & De Bloom, J. (2018). Share, like, twitter, and connect: Ecological momentary assessment to examine the relationship between non-work social media use at work and work engagement. *Work & Stress*, 32(3), 209-227.
- Şimşek, A., & Şimşek E. (2019). Beneficial and detrimental effects of cyberloafing in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1), 97-114.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics (7th Edition)*. New York: Pearson Education.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Bendz, L. T., Grape, T., Hogstedt, C., . . . Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*, 15(738), 1-14.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M., & Odom, M. D. (2007). Profiling cyber-slackers in the workplace: Demographic, cultural and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6, 75-89.
- Ulbeği, D., Ozgen, H. M., & Ozgen, H. (2014). Adaptation of the abusive management scale in Turkey: Reliability and validity analysis. *Çukurova University Journal of Institute of Social Sciences*, 23(1), 1-12.
- Ünal, Ö. F., & Tekdemir, S. (2015). Cyberloafing: An empirical research on a public institution. *Süleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 20(2), 95-118.
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27, 1751-1759.
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K. G., & Ferris, D. L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a day light saving time quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1068-1076.
- Wang, D., Li, X., Zhou, M., Maguire, P., Zong, Z., & Hu, Y. (2019). Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(2), 1-9.
- Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, 112(1), 56-64.
- Yıldız, B., & Yıldız, H. (2015). The examination of legal aspects of cyberloafing behaviors in the business life. *Journal of Management and Economics Research*, 13(3), 1-17.

- Yıldız, H., Yıldız, B., & Ateş, H. (2015). Is there a role of organizational justice perceptions on cyberslacking activities. *Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, 10(2), 55-66.
- Zakrzewski, C. (2016). The key to getting workers to stop wasting time online. *The Wall Street Journal*, 13. Retrieved from <http://www.wsj.com/articles/the-key-to-getting-workers-to-stop-wasting-timeonline-1457921545>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

Research Article

## The Impact of Social Factors on the Cultural Tendencies and Leadership Preferences: The Moderating Role of Organizational Culture

### Sosyal Faktörlerin Kültürel Eğilimler ve Liderlik Tercihleri üzerindeki Etkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü\*

Edibe Özbay<sup>a</sup>, Tülay İlhan Nas<sup>b</sup>

#### ARTICLE INFO

##### Keywords:

Leadership, Individualism and Collectivism, Social Culture, Organizational Culture.

##### Article history:

Received 13 July 2024

Received in Revised Form

15 September 2024

Accepted

30 September 2024

#### ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between individuals' leadership preferences and social factors in organizations, considering the moderating effect of organizational culture. Data was collected through 242 questionnaires from production companies in the Organized Industrial Zones of Istanbul. When the findings are generally evaluated, it was concluded that individuals' social factors directly affect both their leadership preferences and cultural tendencies at individualism and collectivism dimensions. It was found that the authoritarian dimension of the social factor positively influenced collectivist cultural tendencies and paternalistic leadership preferences, while the democracy dimension of the social factor positively influenced both individualistic and collectivist cultural tendencies, democratic leadership preferences and servant leadership. In addition, it was found that the perception of organizational culture did not affect social factors and individualism or collectivism cultural dimensions but had a direct positive effect on leadership preferences.

#### MAKALE BİLGİSİ

##### Anahtar Kelimeler:

Liderlik, Bireycilik ve Kolektivizm/Ortaklaşa Davranışçılık, Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü.

##### Tarihler:

Geliş 13 Temmuz 2024

Düzeltilme Geliş

15 Eylül 2024

Kabul

30 Eylül 2024

#### ÖZ

Bu çalışma, örgüt kültürünün düzenleyici etkisini dikkate alarak, örgütlerdeki bireylerin liderlik tercihleri ile sosyal faktörler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. İstanbul'daki Organize Sanayi Bölgesindeki üretim şirketlerinden 242 soru kağıdı elde edilmiştir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, bireylerin sosyal faktörlerinin hem liderlik tercihlerini hem de bireycilik ve kolektivizm boyutlarındaki kültürel eğilimlerini doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Sosyal faktörün otoriterlik boyutunun kolektivist kültürel eğilimleri ve paternalist liderlik tercihlerini pozitif yönlü etkilediği, sosyal faktörün demokrasi boyutunun ise hem bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri hem de demokratik liderlik tercihlerini ve hizmetkâr liderliği pozitif yönlü etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, örgüt kültürü algısının sosyal faktörleri ve bireycilik veya toplulukçuluk kültürel boyutlarını etkilemediği, ancak liderlik tercihleri üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur.

\* This study is derived from the Master's thesis titled "The Impact of Individuals' Social Factors on Their Cultural Tendencies and Leadership Preferences: The Moderating Role of Organizational Culture," conducted under the supervision of Prof. Tülay İLHAN NAS in the Management and Organization program at Karadeniz Technical University Social Sciences Institute, accepted on 23.08.2023.

<sup>a</sup> Res. Assist., Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, edibe.arigekin@yildiz.edu.tr, İstanbul, ORCID: 0000-0003-4233-5792

<sup>b</sup> Corresponding Author, Prof., Karadeniz Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, tulayco@ktu.edu.tr, Trabzon, ORCID: 0000-0002-6264-7948

## 1. INTRODUCTION

The purpose of this study is to contribute to theory and practice by examining the influence between employees' social factors (SFs) and leadership preferences (LPs) in terms of cultural theory. This study is especially important in terms of leader-employee fit. In this study, SFs consist of the individual's family, close environment and school environment. It is undeniable that these SFs are of great importance in the behavior of the individual. Therefore, individuals will expect from the leader in the organization the habitual and learned behaviors they have acquired from the environment they have grown up in (Özen, 1996).

Unlike the culture-leadership studies in the related literature, this research focuses on the SFs of individuals. It examines SFs at two extreme points such as authoritarian and democratic dimensions. While authoritarian creates an overly oppressive environmental model, democracy creates a loving, respectful and understanding environmental model. The environment in which individuals grow up is evaluated at these two extreme points (Kağıtçıbaşı, 2006). Therefore, it is expected that this research will fill an important gap by focusing on the social dimension that the existing literature does not focus on, such as what the cultural tendencies of individuals growing up in an authoritarian or democratic environment will be and how it will affect their leadership preferences.

Kağıtçıbaşı (2006)'s dimensions of authoritarian and democratic (emotional interaction) are considered to investigate individuals' SFs (family, close environment, education). As a result, the study examines the influence of individualism and collectivism cultural tendencies, selected from Hofstede (2001)'s societal culture dimensions, on LPs in organizations and the guiding effect of organizational culture. Thus, this study aims to explain the impact of SFs such as family, close environment, and education on an individual's personality and how this effect, associated with social and organizational culture, influences LPs.

This study examines the mediating role of individualism and collectivist cultural tendencies in the impact of SFs on LPs. It is acknowledged in various studies that individuals' individualistic and collectivist tendencies influence LPs (House, Hanges & Javidan, 2004; Lewis, 1996; Aycan, 2001; Aycan & Paşa, 2003; Aycan & Kanungo, 2000). Aycan & Kanungo (2000) indicate that paternalistic beliefs are common in Turkish culture. Similar results have been found by Sargut (1996) and Wasti & Erdil (2007). Additionally, Paşa, Kabasakal & Bodur (2001) concluded in their study that there is a

significant relationship between paternalistic beliefs and collectivism. However, this study aims to contribute to the literature by focusing on the impact of individuals' SFs on their cultural tendencies and LPs.

Nişancı (2012) suggests that organizational culture bears traces of national culture, and models of organizational culture such as hierarchy, clan, market, adhocracy reflect manifestations of elements from national culture into organizations. House et al. (2004) in the GLOBE study also found undeniable effects of national culture on organizational culture. For instance, Yeloğlu (2011), proposes that as individuals in Turkish society exhibit more collectivist cultural tendencies, adhocratic organizational structures increase.

Our study is theoretically based on cultural theory. The object examined by the cultural approach is not the behavior itself, but the values, beliefs and assumptions that generally direct individuals or organizations to this behavior. In this approach, the organization is considered not only as an organizational structure, but also as a cultural entity that creates common meanings by interacting with the social structure it is in and is affected by the meanings. These common meanings (for example, values) behind organizational behavior are tried to be explained in the context of not only the organizational environment of the organization but also the social culture surrounding it. Its focus on the values behind organizational behavior and its consideration of the organizational and social environmental in its explanation make the cultural approach deeper and more comprehensive than approaches whose roots are based on rationality (İlhan, 2006). In line with these arguments, we examine the relationship between individuals' interaction with SFs and LPs in organizations in Turkish firms.

It is believed that besides its theoretical contribution, this study will also benefit practitioners. This study suggests that practitioners or business leaders can contribute to achieving leadership and employee alignment in their organizations by evaluating individuals' SFs, especially within the context of family and close relationships, and understanding that not every individual develops with the same behavioral patterns (authoritarian or democratic behaviors). They may also consider that individuals can possess different personality traits and expect similar behavior from their workplace leaders. Therefore, this awareness could potentially enhance leadership and employee harmony within the organization.

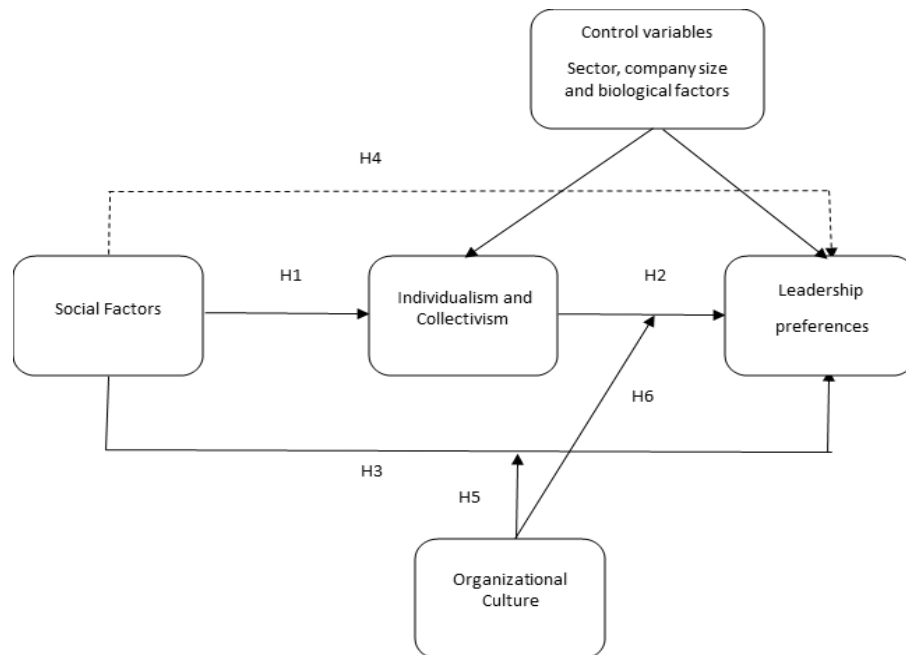


This study is structured as follows: It begins with the theoretical framework and hypotheses development. Then, the methodology is explained, and then the main findings are presented and discussed. Finally, the study identifies limitations that affected the execution of this study and has subsequently generated several recommendations for future studies.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

In this study we focused on what and how the SFs of individuals will affect their LPs. We tried to explain this relationship with the mediating effect of individualism and collectivism dimensions (see Figure 1 for the theoretical model).

stand out with their competitive, hedonistic and egocentric aspects. Collectivist individuals, on the other hand, focus on the group they belong to rather than themselves and prioritize socialization, mutual relations and solidarity (Triandis, 1995). Over time, researchers have increasingly emphasized that cultural groups as a whole and individuals within cultures embrace both individualism and collectivism (Lansford, Susannah, Suha, Dario, Marc & et al., 2021). For example, an analysis of the evolution of individualism and collectivism in Japan over time found that while Japanese culture has become more individualistic over time, individuals continue to adopt many attitudes and behaviors characteristic of collectivism (Ogihara, 2017). However, some of this shift in perspectives is likely to be the result of real social changes over time-related to changing gender roles, urbanization, globalization, the use of technology, and other factors (Kağıtçıbaşı, 2006).



**Figure 1:** Theoretical Model

### 2.1. The Effects of Social Factors on Individualism and Collectivism Cultural Dimensions

Individualistic individuals develop their self by focusing on themselves and stand out with their competitive, hedonistic, and self-centered aspects. Collectivist individuals, on the other hand, focus on the group they belong to rather than themselves and prioritize socialization, mutual relationships, and solidarity (Triandis, 1995). Hofstede (1980)'s study focused solely on the individualistic and collectivist tendencies of societies. Individualistic individuals develop their selves by focusing on themselves and

In the study, SFs consist of the individual's family, close environment and school environment. The most important SFs is the family. Kağıtçıbaşı (2006) suggests that family structure can be analyzed in two basic dimensions: authoritarian and democratic. For example, in authoritarian family structures, when authority is exercised over the child in the form of restriction, pressure, excessive discipline and physical punishment, the child is likely to develop a personality that is generally dependent on external control, lacks autonomy, avoids change, is resistant to criticism, and is overly obedient to life and self. In democratic family structures where there is no excessive discipline and restriction, the child is likely

to develop a personality characterized by internal control and individuality. They become capable of autonomous behavior, are not averse to change and innovation, display optimism, are open to criticism, and do not submit to authority under all circumstances. The teacher-student relationship, like the parent-child relationship, involves authority dynamics. It is believed that children, especially in the early stages of the educational process, may develop personality traits similar to those of their family's authoritarian or egalitarian structure when encountering authoritarian or egalitarian teachers (Özen, 1996).

H<sub>1</sub>: The SFs affect an individual's cultural tendencies at individualism and collectivism cultural dimensions.

H<sub>1a</sub>: As the individual's authoritarian attitude increases, individual's collectivism tendency will increase.

H<sub>1b</sub>: As the individual's authoritarian attitude increases, individual's individualism tendency will increase.

## 2.2. The Effects of Individualism and Collectivism Cultural Dimensions on the Leadership Preferences

In organizational settings, guiding employees is critical for groups and organizations to effectively fulfill their responsibilities, with leadership playing a crucial role (Kırca & Basım, 2024). Lewis (1996) asserts that it is not possible to separate leadership from culture due to the different values and beliefs of cultures. The GLOBE study (House et al., 2004), one of the most important leadership and culture studies, has revealed that countries are clustered based on cultural similarities. In the study, it was found that attitudes toward leadership styles can vary from culture to culture. Leaders should make choices regarding leadership models in different cultural contexts, considering the cultural characteristics of the individuals they will lead and their LPs (Yeşil, 2013).

In our study, three different leadership styles have been preferred. Firstly, paternalistic leadership is the most suitable leadership style for Turkish culture and is commonly observed in organizations. Aycan & Kanungo (2000) found that Turkish employees expect their managers and leaders to be paternalistic.

The findings indicate that in the Turkish cultural context, leaders who protect the interests of employees, share their problems and joys, are participative, open, interested in non-work-related issues, value professional development, and create a

family-like atmosphere in the organization are preferred. As Aycan (2006) pointed out, paternalistic leaders strengthen loyalty between themselves and their employees through an emotional bond. Therefore, individuals who desire such a leader are likely to have a collectivist orientation. Indeed, individuals with a collectivist cultural orientation demonstrate strong attachment and obedient behavior to their group. Thus, it is expected that an individual's collectivist orientation influences their preference for paternalistic leaders (Hofstede, 2001). Secondly, the literature reports that the democratic behavior of leaders helps leaders to implement their plans, motivate coworkers, and utilize better managerial ideas in organizations (Nedelko & Potocan, 2021). Democratic leaders also given opportunities to demonstrate and enhance their creativity, supported by their leader. With these attributes, democratic leadership resembles the democratic structure of the family where an individual was raised. Lastly, servant leadership, on the other hand, prioritizes the needs of followers. It is an approach where leaders sacrifice their own interests to understand and satisfy the needs of their followers, relying on direct communication (Greenleaf, 2002). Servant leaders create a social context that prioritizes the growth and success of their followers, facilitating personal development for each follower (Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014). By supporting the personal growth of their followers, servant leaders focus on benefiting them through empathy, listening, understanding, and showing compassion even in times of mistakes. They provide opportunities and empowerment to reveal their followers' talents, set challenging goals that they can surpass, and take any risks necessary to support their personal development (Özgür & Özel, 2021). Individuals with individualistic tendencies, who prioritize their own interests and personal development over the group, are expected to have a high preference for leaders who exhibit such behavior patterns.

H<sub>2</sub>: Both individualism and collectivism cultural dimensions affects individuals' leadership preferences.

H<sub>2a</sub>: As individuals' levels of collectivist cultural tendencies increase, their preference for paternalistic leadership also increases.

H<sub>2b</sub>: As individuals' levels of individualistic cultural tendencies increase, their preferences for democratic leadership and servant leadership also increase.

### 2.3. The Effects of Social Factors on the Leadership Preferences

Parents' attitudes are shaped by a range of sociodemographic factors, both at the cultural level and at the individual level. For example, at the cultural level, some countries emphasize a democratic approach to parenting that encompasses children's rights in the family and society at large (Sorbring, Gurdal & Rothenberg, 2021), while other countries emphasize more authoritarian parenting attitudes in the context of hierarchical parent-child relationships (Osman, Randell, Mohamed & Sorbring, 2021). In authoritarian family structures where authority is used in negative ways such as restriction, coercion, excessive discipline and physical punishment, the child usually develops a personality that is dependent on external control, lacks autonomy, avoids change, is resistant to criticism, has difficulty loving himself/herself and life, and is overly obedient to authority (Kağıtçıbaşı, 2006).

It is believed that individuals with high dependency within groups will also expect authoritarian behavior from the leader they will work with in the future. We believe that the authoritarian behaviors encountered in paternalistic leadership will influence individuals' preferences for paternalistic leadership. Another dimension of family structure is the level of democracy between parents and children. In this dimension, feelings such as compassion, love, and protection can be expressed. However, in cases of extreme behavior, family structures can lead to emotional dependency, and as a result, the child may not be very cooperative and may develop a personality inclined towards individualism and autonomy (Kağıtçıbaşı, 2006). We believe that the democratic behaviors encountered in democratic leadership will influence individuals' preferences for democratic leadership. And finally, the attitudes of individuals' school and close environment are also important. As for the close environment, individuals' neighborhood friends, neighbors, and close relatives can be considered.

As for the school environment, especially teachers, play a significant role in shaping individuals' personalities and cultural development. Especially in the early stages of education, it is thought that children encountering authoritarian or democratic teachers may develop different personality traits, like those in their family structures (Özen, 1996). Democratically raised individuals learn to make decisions freely about their future from their teachers. With the guidance and service of their families and teachers, individuals aim to reach the best conditions. However, the need for supportive and relational behaviors from leaders can vary

according to individuals' cultural values. Therefore, employees may need guidance from their leaders in their work (Aktaş & Sargut, 2011). Thus, we believe that the individual's SFs will influence their preference for servant leadership.

H<sub>3</sub>: The SFs affect the individual'LPs.

H<sub>3a</sub>: As the SFs exhibit more authoritarian behaviors, individuals' preferences for paternalistic leadership increase.

H<sub>3b</sub>: As the SFs demonstrate more democratic behaviors, individuals' preferences for democratic leadership and servant leadership increase.

### 2.4. The Mediating Effects of Individualism and Collectivism Cultural Dimensions

Considering the importance of leadership, the adaptation behaviors and autonomy demands of individuals living in society vary within the framework of cultural values. It is believed that cultural values influence individuals' levels of social interaction and need for social support (Hofstede, 1980). The social environment in which an individual is raised is also stated to be highly influential in the formation of cultural values. The societal behavior patterns, which are reflections of the cultural values of the parents who raise the individual, greatly affect the individual's personality traits. While some parents have a democratic behavior pattern, others exhibit authoritarian behavior. Individuals raised with these behavior patterns also seek the cultural values they are accustomed to in the organizations they will work for. Therefore, the need for supportive and sincere behavior from leaders will vary according to individuals' cultural values (Aktaş & Sargut, 2011).

Collectivities derive their existence from a sense of obligation and longitudinal commitment that binds individuals to ingroups of similarly connected others. The identity of an ontological collectivist is entirely linked to membership. If membership is lost, so is the sense of personal integrity and social stability derived from the collectivity. Groups, organizations, neighborhoods and communities are the basic building blocks of the social world. For ontological collectivists, collectivities are primary entities and individuals are secondary and partial entities (Wagner, 2023). In contrast, in individualistic cultures that foster an environment of individualism, uniqueness, well-defined interpersonal boundaries and self-sufficiency, individuals tend to view themselves as discrete subjects acting independently of others and develop an independent self-concept (Oyserman, 2011).

Based on the understanding that individuals with individualistic tendencies have higher motivations for self-realization, a need for autonomy, and a necessity for self-regulation (Triandis & Suh, 2002), it is reasonable to anticipate that individualistic employees would require less direction and planning from their leaders regarding their tasks. Consequently, interventions by leaders might be perceived as unwelcome by employees. Therefore, we believe that individualistic employees would be more inclined to prefer a servant and democratic leader. The internal group ties specific to collectivists are stronger compared to individualists (Triandis & Suh, 2002). Therefore, for collectivists, the social support from group members is more important in coping with difficult situations compared to individualists. It is believed that the need for the elements of social support provided by relational leadership will be less for individualistic individuals, who are emotionally distant from groups. On the other hand, for collectivists who have a high sense of loyalty and act together, the need for friendship and support-based relational leadership will be higher. Therefore, we believe that the likelihood of collectivist employees preferring a paternalistic leader is higher.

H<sub>4</sub>: Individualism and collectivism cultural dimensions play a mediating role between the SFs and leadership preferences.

### **2.5. The Moderating Effects of the Organizational Culture on the Relationship Between Social Factors and Leadership Preferences**

Organizations must prioritize their organizational culture to ensure operational stability and effectiveness. In this context, organizational culture refers to the shared beliefs and values that shape the mindset and attitudes of employees within the institution. Acting as a driving force, organizational culture promotes both individual effort and collaboration, while fostering a shared understanding of the organization's goals and the means by which they are to be achieved (Narayana, 2017). Considering that organizational culture influences the behavior of the individuals it encompasses (Köse, Tetik & Ercan, 2001), it is likely that individuals are influenced by the culture of the organization in which they spend a portion of their time. Therefore, we propose the assumption that the LPs of an individual, who has existed within an authoritarian or democratic SF, may shift under the influence of the organizational culture they are part of.

We included three different organizational cultures in this study. Firstly, clan culture creates a climate like a family environment. In this culture, organizations act not only as economic units but also

as family units. Therefore, concepts such as teamwork, harmony, job rotation, and participation in management are more effective. In this culture, individuals' opinions on how to do their jobs better are respected, and opportunities are provided for them to develop themselves (Cameron & Quinn, 2006). In this type of organization, leaders are expected to adopt a paternalistic approach, and organizational leaders are seen to take on roles such as mentor, guide, and even parental figure. We believed it would be important to include paternalistic leaders in clan culture due to their collectivist values.

Second, market culture is characterized by goal orientation, control and stability in organizational settings. The common goal of this type of culture is to compete and win; a competitive and result-oriented mentality prevails among individuals (Cameron & Quinn, 2006). Therefore, it can be assumed that in a market culture everyone should pursue their own self-interest. We chose to prioritize market culture because of its competitive structure, which we believe reflects individualistic values.

Finally, agile culture is addressed. Strode, Huff & Tretiakov (2009) emphasize that for agility to exist as a method in organizations, certain requirements must be met. Among these requirements are the importance of learning and feedback, communication within the organization involving collaborative competition and being trust-building, the significance of teamwork, the organization supporting flexibility, participation, and social interaction, empowering individuals in the work environment, and the presence of collaborative leaders. We chose to prioritize agile culture due to its recent popularity and its flexible, participatory, and collaborative characteristics, which we believe reflect both individualistic and collectivist traits. Three different types of organizational culture are believed to moderate the relationship between individuals' SFs and LPs.

H<sub>5</sub>: The organizational culture has a moderating effect the relationship between the SFs and leadership preferences.

H<sub>5a</sub>: The clan culture has a moderating effect the relationship between the authoritarian behaviors of SFs and paternalist LPs.

H<sub>5b</sub>: The market culture has a moderating effect the relationship between democracy behaviors of SFs and democratic LPs.

H<sub>5c</sub>: The agile organizational culture has a moderating effect the relationship between democracy behaviors of SFs and democratic LPs.

## 2.6. The Moderating Effects of the Organizational Culture on the Relationship Between Individualism/Collectivism and Leadership Preferences

In individualistic societies, individuals' characteristics such as autonomy, self-confidence, and the ability to make their own decisions are prominent (Wagner, 2023). Therefore, the likelihood of leadership behaviors carrying paternalistic features is low. Consequently, we expect that employees' preferences for paternalistic leadership will be low. On the other hand, in collectivist societies, where group consciousness, taking responsibility for others, mutual commitment, hierarchy, and vertical relationships are emphasized, it is thought that leadership behaviors are more likely to carry sacrificial, paternalistic, and protective features (Wagner, 2023). Therefore, we expect that employees' preferences for paternalistic leadership will be high while their preference for democratic leadership will be low.

We expect the organization culture types (clan/market/agile) to regulate these relationships. Similarities can be identified between the clan-type organizational culture, characterized by the prominent "we" feeling and protective behaviors emphasizing the family concept, and paternalistic leadership. Therefore, the reflection of paternalism in organizations suggests that the relationship between leaders and employees is akin to a parent-child relationship (Çalışkan, 2015). Market culture, on the other hand, focuses on winning employees by nurturing a spirit of competition and success. In such organizations, individuals adopt a results-oriented approach and aim for success in their endeavors. In market culture, everyone receives rewards based on their individual contributions (Ouchi, 1981). Therefore, we expect that individualistic individuals may thrive in such organizations and may prefer a democratic leader. In agile culture, there are characteristics such as valuing learning and feedback, fostering open and collaborative communication within the organization, valuing teamwork, promoting a flexible, participatory, and socially interactive environment, empowering individuals in the workspace, and having collaborative leaders (Strode et al., 2009). Thus, we anticipate that individualistic individuals may also thrive in such organizations and may prefer a democratic leader.

H<sub>6</sub>: The organizational culture has a moderating effect the relationship between the individualism and collectivism cultural tendencies and the leadership preferences

H<sub>6a</sub>: The clan culture has a moderating effect the relationship between collectivism and paternalistic LPs.

H<sub>6b</sub>: The market culture has a moderating effect the relationship between the individualism and democratic LPs.

H<sub>6c</sub>: The agile culture has a moderating effect the relationship between the individualism and democratic LPs.

## 3. METHOD

### 3.1. Sample and Procedure

The sample of our study consists of production enterprises operating in Istanbul Organized Industrial Zones. In our study, we found it appropriate to use the random sampling method since the selected individuals were equal in terms of their characteristics and there was no need for any clustering. The questionnaires were obtained from 242 companies selected by random sampling. We used 5-likert scale and some open-ended questions. Open-ended questions and demographic information were asked to learn more about the SFs of the participants. Since this study is limited to manufacturing enterprises in the Organized Industrial Zone in Istanbul, it can be said that the sample selected reflects the representativeness of the study population. Some researchers have emphasized that the minimum sample size may vary according to the number of items in the study. According to Cattell (1978), the minimum sample size should be around 3 to 6 times the total number of items, while according to Hair, Black, Babin & Anderson (2010), it should be at least 5 times this number. Therefore, considering the number of items (31) in our study, it can be said that the sample has the power to represent the universe with 242 individuals. Ethics committee document has been submitted. Turnitin report is also uploaded.

### 3.2. Construct Measures

The questionnaire consists of a total of 67 items. It includes Özen's (1996) Public Administration Culture scale, Wasti & Erdil's (2007) INDCOL scale, Nas & Doğan's (2020) paternalistic leadership scale, Liden et al.'s (2014) servant leadership scale, Yücel's (2007) organizational culture scale, and Coşar's (2020) digital and agile culture scale. The factor loadings of the scale items must exceed 0.50 to meet the measurement requirement (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). In the study, items with factor loadings below 0.50 were removed. The 10th question related to the democratic leadership variable, the 8th and 3rd questions related to the

authoritarian variable, and the 7th and 6th questions related to the democratic variable were excluded. As the AVE value for the individualism dimension was found to be below 0.50, nine items were removed from the scale to increase the AVE value. Factor loadings, Cronbach's Alpha coefficient, CR

coefficient, and AVE values for variables and dimensions are presented in Table 1. It is observed that the Cronbach's Alpha reliability coefficients for the dimensions of authoritarian, individualism, and collectivism are low (see Table 1). One possible reason for these low reliability coefficients could be

**Table 1:** Reliability and Validity Analyses Results

Variables and components	Factor load	$\alpha^*$ (Cronbach Alpha)	CR**	AVE***
<b>SFs</b>				
authoritarian_4	0,736	0,668	0,836	0,722
authoritarian_5	0,922			
Democratic_1	0,829	0,827	0,920	0,852
Democratic_2	0,833			
<b>Individualism and collectivism</b>				
Individualism_5	0,825	0,493	0,798	0,663
Individualism_7	0,804			
Collectivizm_12	0,886	0,524	0,801	0,670
Collectivizm_13	0,748			
<b>LPs</b>				
DL_3	0,834	0,716	0,840	0,637
DL_4	0,720			
DL_11	0,834			
SL_1	0,814	0,820	0,881	0,650
SL_2	0,858			
SL_6	0,735			
SL_7	0,813			
PL_5	0,782	0,729	0,846	0,646
PL_8	0,828			
PL_9	0,800			
<b>OC</b>				
CC_1	0,859	0,884	0,920	0,741
CC_2	0,868			
CC_3	0,847			
CC_4	0,870			
MC_5	0,829	0,889	0,918	0,692
MC_6	0,859			
MC_7	0,822			
MC_8	0,864			
MC_9	0,783			
AC_10	0,852	0,809	0,875	0,637
AC_11	0,681			
AC_12	0,856			
AC_13	0,792			

Note: \*PL: Paternalistic leadership, DL: Democratic leadership, SL: Servant leadership, CC: Clan Culture, MC: Market culture, AC: Agile culture

**Table 2:** Result of Inter-Item Correlation Analysis

		1	2	3	4	5	6
SFs_authoritarian_4	correlation coefficient	1					
SFs_authoritarian_5	correlation coefficient	,491**	1				
Individualism_5	correlation coefficient	,065	,144*	1			
Individualism_7	correlation coefficient	-,102	-,027	,299**	1		
Collectivizm_12	correlation coefficient	,164*	,243**	,204**	,149*	1	
Collectivizm_13	correlation coefficient	,153*	,250**	,153*	,165*	,384**	1

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level

\*Correlation is significant at the 0.05 level

\*SFs: Social Factors

the limited number of items each factor has. Indeed, it is known that Cronbach's Alpha is sensitive to the

In the research model, VIF values need to be calculated for linear analysis. As stated by Hair et al.

**Table 3:** Fornell-Larcker Criterion

	Individualism	DL	Democratic	SL	CC	Collectivizm	PL	MC	Authoritarian	AC
<b>Individualism</b>	<b>0.814</b>									
DL	0.484	<b>0.797</b>								
<b>Democratic</b>	0.313	0.362	<b>0.923</b>							
SL	0.489	0.798	0.398	<b>0.806</b>						
CC	0.247	0.334	0.337	0.434	<b>0.861</b>					
<b>Collectivizm</b>	0.242	0.435	0.303	0.487	0.255	<b>0.819</b>				
PL	0.209	0.365	0.235	0.432	0.356	0.445	<b>0.806</b>			
MC	0.280	0.368	0.281	0.418	0.763	0.233	0.224	<b>0.832</b>		
<b>Authoritarian</b>	0.061	0.055	0.075	0.088	0.050	0.293	0.231	0.064	<b>0.850</b>	
AC	0.256	0.313	0.307	0.421	0.654	0.380	0.298	0.683	0.207	<b>0.798</b>

\* PL: Paternalistic leadership, DL: Democratic leadership, SL: Servant leadership, CC: Clan Culture, MC: Market culture, AC: Agile culture

**Table 4:** Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio

	INDCOL	LPs	OC	social factors	OC x SFs	OC x INDCOL
<b>INDCOL</b>						
LPs	0.941					
OC	0.551	0.534				
SFs	0.777	0.538	0.435			
OC x SFs	0.280	0.277	0.203	0.234		
OC x INDCOL	0.475	0.323	0.292	0.195	0.566	

Note: INDCOL: Individualism and Collectivism, SFs: Social Factors, LPs: Leadership Preferences, OC: Organizational Culture

number of items in the scale and increases as the number of items increases (Şencan, 2005). However, in the literature, for factors composed of only two items, it has been suggested that instead of Cronbach's Alpha, a more appropriate approach would be to evaluate the significance of the correlation coefficient between the items (Demir, Okan & Bostan, 2015). It shows that the correlation analysis of the items yielded significant results (see Table 2).

Our constructs' validity and reliability were assessed using confirmatory factor analysis (Fornell & Larcker, 1981). The Fornell-Larcker criterion and Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratios for discriminant validity were found to be at an acceptable level (See Table 3 and Table 4).

(2014), it is desirable for the VIF values of variables to be below 5. In the study, it was found that the VIF values were below 5. When examining the  $R^2$  values, it is observed that SFs explain 25.6% of cultural tendency, and cultural tendency explains 46.9% of the LPs related to SFs. Regarding the  $f^2$  values, SFs ( $f^2 = 0.344$ ) have a moderate effect on cultural tendency; cultural tendency ( $f^2 = 0.409$ ) has a high effect on LPs, and SFs ( $f^2 = 0.073$ ) have a low effect on LPs (see Table 5). Additionally, it is noted that the

$Q^2$  values of each hypothesis are greater than 0, indicating that each hypothesis has sufficient predictive power (Peng & Lai, 2012 ranges are accepted).

**Table 5:** Research Model's  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$ , and VIF Analysis Results

Hypothesis	Paths	$R^2$	$f^2$	$Q^2$	VIF
<b>H1</b>	SFs => Individualism and collectivism	0,198	0,247	0,067	1,011
<b>H2</b>	Individualism and collectivism => LP	0,509	0,353	0,220	1,446
<b>H3</b>	SF=> LPs		0,015		1,334

\* SFs: Social Factors, LPs: Leadership Preferences

### 3.3. Descriptive Statistics

It shows that 36.8 % of the participants are female and 63.2 % are male (see Table 3). The majority of the sample is between the ages of 25-34 with a rate of 44.2 %. The education level of the individuals participating in the study was 41.7% high school graduate, while 22.3 % had a bachelor's degree (see

Table 6). See Table 7 for data on the participants' working life.

### 3.4. Hypothesis Testing and Results

PLS-SEM was used to test the hypotheses in the study. PLS-SEM method has advantages over other methods in discovering latent structures, determining

**Table 6: Demographic and Social Information of The Participants**

	Variable	Frequency	Percentage
Gender	Female	89	36,8
	Male	153	63,2
	Total	242	100,0
Age	17-24	24	9,9
	25-34	107	44,2
	35-44	68	28,1
	45-54	43	17,8
	Total	242	100,0
Educational background	Primary education	37	15,3
	High school	101	41,7
	Associate degree	33	13,6
	Bachelor degree	54	22,3
	Master's degree	16	6,6
	Doctor's degree	1	0,4
	Total	242	100,0
Mother's education level	Primary education	157	64,9
	High school	50	20,7
	Bachelor degree	29	12,0
	Master's degree	4	1,7
	Doctor's degree	2	0,8
Father's education level	Primary education	133	55,0
	High school	65	26,9
	Bachelor degree	36	14,9
	Master's degree	3	1,2
	Doctor's degree	5	2,1
Family income	Low	63	26,0
	Medium	127	52,5
	High	52	21,5
	Total	242	100,0

**Table 7: Information on Participants' Working Lives**

	Variable	Frequency	Percentage
Company size	Small	53	21,9
	Medium-sized	12	5,0
	Large	11	4,5
	Total	76	31,4
Working hours (year)	Less than 1	67	27,7
	1-3	86	35,5
	4-6	43	17,8
	7-9	15	6,2
	More than 10	31	12,8
	Total	242	100,0



complex relationships between variables, and working with small sample sizes. Therefore, PLS-SEM method has been preferred to effectively address complex research problems (Başol, 2018).

According to the path analysis results, some hypotheses are supported while others are not supported. See Table 8 for path analysis results for the hypotheses. See also Table 9 for the effect of control variables on other variables.

been supported. The H<sub>2</sub> hypothesis, which addresses the impact of cultural tendencies on LPs, has also been found significant. The H<sub>2a</sub> hypothesis, which concerns the effect of collectivist cultural tendencies on paternalistic LPs, has been found significant. Similarly, the H<sub>2b</sub> hypothesis regarding the effect of individualist cultural tendencies on democratic LPs has been found significant. The H<sub>3</sub> hypothesis regarding the impact of SFs on LPs was supported. The H<sub>3a</sub> hypothesis regarding the impact of

**Table 8:** The Path Analysis Results

Hypothesis	$\beta$ values	T statistic values	P values	Results
SF => Individualism and Collectivism (H1)	0,513	8,994	0,000	Supported
Authoritarian => collectivism (H1a)	0,270	4,672	0,000	Supported
Democratic => Individualism (H1b)	0,313	4,379	0,000	Supported
Individualism and collectivism => LPs (H2)	0,462	5,759	0,000	Supported
Collectivism => PL (H2a)	0,368	5,506	0,000	Supported
Individualism => DL (H2b)	0,306	4,079	0,000	Supported
SF=> Leadership (H3)	0,172	2,570	0,010	Supported
Authoritarian => PL (H3a)	0,130	2,126	0,034	Supported
Democratic => DL (H3b)	0,126	2,148	0,032	Supported
SF => Individualism and collectivism =>Leadership (H4)	0,237	4,102	0,000	Supported
OC * SF => Leadership (H5)	0,036	0,562	0,574	Unsupported
CC * authoritarian => PL (H5a)	0,079	0,806	0,420	Unsupported
MC * Democratic => DL (H5b)	0,084	0,840	0,399	Unsupported
AC * Democratic => DL (H5c)	0,042	0,453	0,651	Unsupported
OC * Individualism and collectivism => Leadership (H6)	0,059	1,002	0,317	Unsupported
CC* Collectivism => PL (H6a)	0,145	1,071	0,284	Unsupported
MC * Individualism => DL (H6b)	0,230	1,586	0,113	Unsupported
AC * Individualism => DL (H6c)	0,044	0,397	0,691	Unsupported

\* SFs: Social Factors, LPs: Leadership Preferences, OC: Organizational Culture, PL:

**Table 9:** The Effect of Control Variables on other Variables

Control Variables	$\beta$ values
Control variables => Individualism	0,019
Control variables =>Collectivism	0,027
Control variables => PL	0,098
Control variables => DL	0,025
Control variables => SL	0,000

Based on the results, the H<sub>1</sub> hypothesis regarding the impact of SFs on cultural tendencies has been supported. Additionally, the H<sub>1a</sub> hypothesis regarding the effect of authoritarian on collectivist tendencies and the H<sub>1b</sub> hypothesis regarding the effect of democracy on individualist tendencies have

authoritarian on paternalistic LPs and the H<sub>3b</sub> hypothesis regarding the impact of democracy on democratic LPs were also supported. Therefore, individualism and collectivist cultural tendencies mediate the effect of SFs on individuals' LPs. The H<sub>4</sub> hypothesis regarding the mediating effect of cultural

tendencies on the influence of SFs on LPs has been supported. However, the H<sub>5</sub> hypothesis and its sub-hypotheses regarding the moderating effect of organizational culture on the influence of SFs on LPs have not been supported. Additionally, the H<sub>6</sub> hypothesis and its sub-hypotheses regarding the moderating effect of organizational culture on the influence of cultural tendencies on LPs have not been supported.

#### 4. CONCLUSION, LIMITATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

The purpose of this study is to contribute to theory and practice by examining the effect between employees' SFs and LPs. Also, the effect of individualism and collectivism tendencies and organizational culture on this effect were also examined.

In the light of the findings, it was concluded that individuals' SFs have an impact on both individualistic and collectivistic tendencies and on LPs. According to Bandura's (1971) social learning theory, individuals can learn behaviors by observing, modeling, imitating, identifying and internalizing others. Children who grow up in families where authoritarian behaviors are dominant develop the belief that their feelings and thoughts are valuable only when they are approved by the authority and form an externally controlled personality (Cüceloğlu, 2019). Our study supports this theory and view and individuals transfer the behavior patterns they learn from their SFs to their cultural tendencies and LPs. In our study, it was also concluded that individualistic and collectivist tendencies directly positively affect leadership preferences. This result supports other studies in the literature (Aycan, 2001; House et al., 2004; Demirel & Kışman; 2014; Saylık, 2017; Yüksel & Durna, 2019; Özkan, 2020). As a result of the study, the LPs of individualistic individuals with democratic was democratic leadership, while the LPs of collectivist individuals with authoritarian was paternalistic leadership. In his study, Kağıtçıbaşı (2006) emphasized that individuals living in a society may have both individualistic tendencies and collectivist tendencies, but only one tendency may be more dominant. This study also has results that support Kağıtçıbaşı.

In our study, it was hypothesized that organizational culture could play a moderating role in the relationship between individualism-collectivism tendencies and LPs. The literature appeared to support our argument (House et al., 2004; Eğinli & Çakır, 2011; Ay, 2014; Özkoç & Katlav, 2015). Furthermore, Nişancı (2012) noted that national culture is a key factor in shaping the unique cultural

characteristics of organizations. Consequently, many features of organizational culture are expected to align with national culture. However, interestingly, contrary to these arguments, organizational culture did not exhibit a moderating effect in our study. Also, we concluded that clan, market, and agile cultures didn't have a moderating effect on the impact of individualism and collectivism on leadership preference. Furthermore, SFs didn't exhibit a regulatory effect on LPs. There could be two different reasons for this. First, as Aslan, Yalçın, Sarp & Ulutaş (2017) suggested, SFs, particularly interactions with children, can influence the type of leadership individuals prefer in adulthood. Paternalistic interactions between parents and children, where decisions are made autocratically by parents, can lead individuals to prefer such leadership structures as adults. Consequently, the effect of organizational culture weakens, and individuals tend to align themselves with the behavioral patterns they expect. The second reason may be the small sample size or the insufficient representativeness of the dimensions of organizational culture in our study.

Unlike major culture and leadership studies such as those by Hofstede (2001), House et al. (2004), and Aycan & Paşa (2003), this study focuses on individuals' SFs (authoritarian and democratic). This topic has not been previously studied, thus addressing a gap in the literature on culture and leadership.

In addition to its theoretical contributions, the research is expected to offer practical benefits. Managerial approaches that do not take into account the cultural values individuals hold are unlikely to succeed. Therefore, rather than attempting to integrate management and organizational theories developed for societies with different cultural structures into businesses within our own social context, it is necessary to develop models that are compatible with our own cultural framework. In societies where paternalistic and authoritarian values are dominant, managers should avoid adopting a task-oriented approach with employees and instead approach them as if they were family members. Although organizations may be situated within the same society, they can be influenced by different internal and external factors to varying degrees, which will also affect the adoption of this leadership style. Therefore, when implementing paternalistic leadership, managers need to carefully evaluate both the organization and its environment, as well as consider the individual characteristics of their employees.

One of the main limitations of this study is that the sample is restricted to manufacturing companies

operating in the Istanbul Organized Industrial Zone, and the study reached a limited number of individuals. Therefore, we believe that studies conducted with a larger sample and/or in different sectors would contribute to the literature with different findings. It is suggested that future studies conduct intercultural comparisons based on gender, attachment styles, and family approaches toward children.

### ETHICS DECLARATIONS

**Funding:** This research received no external funding.

**Author Contribution Declaration:** 1st author's contribution rate is %50, 2nd author's contribution rate is %50

**Conflict of interest:** The author states that there is no conflict of interest.

**Ethical Approval:** All procedures performed in studies involving human participants conform to the ethical standards of the institutional and/or national research committee and the 1964 Helsinki declaration and its subsequent amendments or comparable ethical standards.

For this research, Karadeniz Technical University Ethics Committee Approval was obtained from the Scientific Research Ethics Committee with decision number: E-90783813-199-6470 and date 21.02.2022.

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

### REFERENCES

- Aktaş M., & Sargut, S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır? Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Aslan, Ş., Yalçın, H., Sarp, N., & Ulutaş, D. A. (2017). Anne-baba davranışlarının ve sosyal çevrelerinin liderlere etkileri. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 91-138.
- Ay, A.D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aycan, Z. & Kanungo, R., N. (2000). *Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri*. (ed.: Zeynep Aycan). Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1-19.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. Kim, In U., Yang, K.-S. & Hwang, K.-K. (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*. Springer Science + Business Media.
- Aycan, Z., & Fikret-Pasa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30, 129-144.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs.
- Başol, O. (2018). OECD ülkelerinde yaşam tatmini üzerine bir değerlendirme. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 71-86.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cattell, R. B. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences*. Plenum, New York: Springer.
- Coşar, B. (2020). Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi. In 5. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Proceedings e-book*.
- Cüceloğlu, D. (2019). *İçimizdeki Çocuk*, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı

- Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Demir, H., Okan, T., & Bostan, S. (2015). Yönetici adayı hekimleri hangi güdü motive eder? Başarma ve güç ihtiyaçları ile mesleki performans ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 215-241.
- Demirel, H. G., & Kışman Z. A. (2014). Kültürler arası liderlik. *Journal of Turkish Studies*, 9(5), 689-705.
- Eğnili, A. T., & Çakır, S. Y. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Nas, T. İ., & Doğan, A. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 30-60.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). SAGE Publications, Incorporated. 587-632.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delphi.
- House, R. J., Hanges, P. J., & Javidan, M. (2004). *Culture, leadership and organizations: The globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- İlhan, T. (2006). Türkiye'de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerde örgütsel değerlerin ve uygulamaların toplumsal temelleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kaya, A. (2020). *The impact of leadership styles on groupthink: The case of turkish teachers* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The University of Texas at Dallas, USA.
- Kırca, B., & Basım, H. N. (2024). Lider Üye Etkileşiminin İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermaye ve Kontrol Odağının Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 11-26.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Lansford, J. E., Zietz, S., Al-Hassan, S. M., Bacchini, D., Bornstein, M. H., Chang, L., ... & Alampay, L. P. (2021). Culture and social change in mothers' and fathers' individualism, collectivism and parenting attitudes. *Social Sciences*, 10(12), 459.
- Lewis Richard, D. (1996). When cultures collide. *Managing successfully across cultures*, London.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Narayana, A. (2017). A critical review of organizational culture on employee performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72-76.
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2021). Sustainability of organizations: The contribution of personal values to democratic leadership behavior focused on the sustainability of organizations. *Sustainability*, 13(8), 4207.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Ogihara, Y. (2017). Temporal changes in individualism and their ramification in Japan: Rising individualism and conflicts with persisting collectivism. *Frontiers in Psychology*, 8, 695.
- Osman, F., Randell, E., Mohamed, A., & Sorbring, E. (2021). Dialectical processes in parent-child relationships among Somali families in Sweden. *Journal of Child and Family Studies*, 30, 1752-1762.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.
- Oyserman, D. (2011). Culture as situated cognition: Cultural mindsets, cultural fluency, and meaning making. *European review of social psychology*, 22(1), 164-214.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür 1: Yönetmelik değerlerin toplumsal temelleri*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Özgür, S. & Özel, M. Y. (2021). *Hizmetkar liderlik*, İstanbul: Hümanist Yayıncılık.

- Özkan, A. (2020). Uluslararası askerî örgütlerdeki kültürel farklılıkların liderlik üzerindeki etkileri. *Uluslararası Beşeri Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 6(13), 207-240.
- Özkoç, A. G. & Katlav Ö. E. (2015). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 115-130.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of operations management*, 30(6), 467-480.
- Sargut, A. S. (1996). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık
- Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sorbring, E., Gurdal, S., & Rothenberg, W. A. (2021). Four domains of parenting in Sweden. In *Parenting across cultures from childhood to adolescence* (pp. 152-171). Routledge.
- Strode, D. E., Huff, S. L., & Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-9). IEEE.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boğaziçi University Library, Westview Press, San Francisco, Oxford.
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual review of psychology*, 53(1), 133-160.
- Wagner, J. A. (2023). Significance of the ontological/utilitarian distinction among measures of individualism and collectivism. *Psychological Reports*, 126(6), 3150-3166.
- Wasti, S. A., & Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: Liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (44).
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü: Bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel, Y., & Durna, T. (2019). Ulusal kültürün iletişim, liderlik, performans ve motivasyona etkisi e Yyönetim modellerinin kültürler arası uygulanabilirliği. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 75-100.

Araştırma Makalesi

## Ruminasyon ve İş Erteleme Davranışının (Prokrastinasyon) Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

### Investigation of the Effects of Rumination and Procrastination on Organisational Inertia

Mehmet Ali Canbolat<sup>a</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Ruminasyon, İş Erteleme Davranışı, Prokrastinasyon, Örgütsel Atalet, YEM.

**Tarihler:**  
Geliş 8 Temmuz 2024  
Düzeltilme Geliş 21 Ağustos 2024  
Kabul 16 Eylül 2024

#### ÖZ

Sürekli güncellenen muhasebe ve vergi mevzuatları, mükelleflerden gelen talepler ya da veri girişleri gibi dikkat gerektiren işler neticesinde, muhasebe meslek mensuplarının günlük yaşantıları da göz önünde bulundurularak ruminasyon ve iş ertelemeye yatkın bir sektörde çalıştıkları söylenebilir. Araştırmanın amacı muhasebe meslek mensuplarında ruminasyon ve iş ertelemenin örgütsel ataletle olan etkilerinin tespit edilmesidir. Nicel araştırma deseninde tasarlanan araştırma 396 muhasebe meslek mensubu ile yürütülmüştür. Korelasyon analizi bulgularına göre, ölçek ve alt boyutların birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili oldukları saptanmıştır. Bu ilişkiler örgütsel atalet ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde tespit edilmiştir. İleri analizlerde ise hipotez testleri için gerçekleştirilen yapısal model analizi bulgularına göre ruminasyon ve iş ertelemenin örgütsel atalet üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Rumination, Work Procrastination Behaviour, Procrastination, Organizational Inertia, SEM.

**Article history:**  
Received 8 July 2024  
Received in Revised Form 21 August 2024  
Accepted 16 September 2024

#### ABSTRACT

Considering the daily lives of accounting professionals, it can be said that they work in a sector that is prone to rumination and procrastination as a result of jobs that require attention such as constantly updated accounting and tax legislation, requests from taxpayers or data entry. The aim of the study is to determine the possible effects of rumination and job procrastination on organisational inertia in accounting professionals. The research designed in quantitative research design was conducted with 396 accounting professionals. According to the correlation analysis findings, the scale and sub-dimensions were found to be statistically significant, positively and moderately related to each other. These relationships were found at a high level between organisational inertia and its sub-dimensions. In further analyses, according to the findings of the structural model analysis conducted for hypothesis testing, it was determined that rumination and job procrastination have a positive effect on organisational inertia.

<sup>a</sup> Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Karaman, mcanbolat@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1235-9013

## 1. GİRİŞ

İşle ilgili ruminasyon, kişinin işe ilişkin bir konu üzerinde tekrar tekrar düşünmesi ve bu konuyu zihninden çıkaramamasıdır (Yılmaz, 2023). Ruminatif davranışlar kişinin günlük aktivitelerine etki ederek birtakım sorunları da beraberinde getirebilir. Bu sorunlardan bir tanesi ise iş erteleme davranışı olarak değerlendirilebilir. Ruminatif düşünce iş ertelemeye odaklandığında bu durum hem sıkıntı düzeyini hem de ertelemeyi daha da artırmaktadır (Sirois, 2023). İş erteleme davranışı tarih boyunca insanlığın ortak bir sorunu olmasına rağmen (Wilson & Nguyen, 2012), insanlar genellikle erteleme davranışının ciddiyeti konusunda ilgisiz olduklarından erteleme, önemsiz olarak görülen bir konu olarak kalmıştır (Kara, 2021). Bazı durumlarda kasıtlı olarak işlerin son ana bırakılması -aktif erteleme bağlamında- zamanın etkin kullanımı ve iş baskısının oluşturduğu motivasyon ile daha başarılı sonuçlar da ortaya koyabilmektedir (Aydemir, 2018).

Öte yandan iş dünyasında bir örgütün büyümesi ve yaşamını devam ettirebilmesinin en temel itici gücü, değişimlere ayak uydurması ve bu değişimlere olan katılımıdır (Türkan & Esmer, 2019). Zira rekabet ortamındaki oyuncular, teknoloji ya da tüketici tercihleri gibi pazar dinamikleri sürekli değiştiğinden bir örgütün mevcut prosedürleri, yatırımları ya da tutumlarını sürdürmeye çalışması son derece zararlı bir etkiye neden olabilmektedir (AlKayid, Selem, Shehata, & Tan, 2022). Değişimlere ayak uyduramayan örgütler ataletin yıkıcı etkileri ile karşılaşabilmektedir. Örgütlerin küresel rekabet ve hızlı dijital dönüşümle karşı karşıya kaldığı VUCA (volatility/oyunluk, uncertainty/belirsizlik, complexity/karmaşıklık, ambiguity/belirsizlik) döneminde örgütsel atalet giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütsel ataletin zamanında kırılmaması ise örgütlerin gelişimi ve hayatta kalması açısından önemli zorluklara neden olmakta, dönüşümlerini, inovasyonlarını ve çalışanların kariyer gelişimlerini etkilemektedir (Petry, 2018; Dong, 2023). Buradan hareketle araştırmanın amacı etkileşim içerisinde olduğu öngörülen ruminasyon ve iş erteleme davranışının örgütsel ataletle olan olası etkilerinin tespit edilmeye çalışılmasıdır. Literatürde böyle bir araştırma modeli ile karşılaşılmaması, araştırmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Araştırmada ilk olarak kavramsal çerçeve ele alınmış daha sonra araştırma hipotezleri geliştirilerek istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular neticesinde sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Ruminasyon

Latince “zihinde dönüp durmak” ya da “geviş getirmek” anlamına gelen “ruminare” kelimesinden türeyen ruminasyon kavramı, kimi zaman kişinin yaptığı bir hataya ilişkin, kimi zaman da olumsuz bir yaşam olayı üzerinde ya da yaşanmış bir sorunla ilgili uzun uzun, derinlemesine ve tekrar tekrar düşünme durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır (Yılmaz, 2023). İlk olarak 1960’larda psikoloji alanında incelenmeye başlanan ruminasyon (Can & Aydın, 2022), derin düşüncelere dalan kişilerin herhangi bir eyleme geçmeden sorunlarına ve bu konudaki duygularına takılıp kalmaları durumudur. Ruminasyon genellikle olumsuz kişisel kaygılar ve/veya olumsuz bir ruh halinin nedenleri, sonuçları ve anlamları hakkında tekrarlayan düşünme şeklinde tanımlanabilir (Nolen-Hoeksema, Wisco & Lyubomirsky, 2008; Whitmer & Gotlib, 2013). Ruminasyon kişinin kendisi, duyguları, kişisel kaygıları ve üzücü deneyimleri hakkında tekrarlayan ve uzun süreli olarak olumsuz düşüncesidir (Watkins & Roberts, 2020). Sosyal açıdan kaygılı bireyler ruminasyona daha çok yatkındır (Hu, Mao & Kim, 2023). İş ile ilgili ruminasyon ise kişinin işe ilişkin bir konu üzerinde tekrar tekrar düşünmesi ve bu konuyu zihninden çıkaramamasıdır. İşle alakalı konular üzerinde düşünmek; hayal kırıklığı, huzursuzluk ya da duygusal yorgunluk hissi gibi negatif duygularla sonuçlandığında kişiler ruminasyon yaşayabilmektedir (Yılmaz, 2023; Wu, Cao & Du, 2024). Ayrıca ruminasyon ve depresyonun birbiri ile ilişki kavramlar olduğu söylenebilir (Treyner, Gonzalez & Nolen-Hoeksema, 2003; Thomsen, 2006). Ek olarak yüksek ruminasyona sahip kişilerde sosyal kaygı ve akıllı telefon bağımlılığı faktörlerinin iş çatışmasına zemin hazırladığı iddia edilmektedir (Sun, Cai & Nie, 2023).

### 2.2. İş Erteleme

Latince kökenli “procrastinate” eyleminden türetilen iş erteleme (procrastinasyon), mevcut durumda yapılması gereken bir iş ya da faaliyetin geciktirilmesi, ağırdan alınması, sonraya bırakılması ya da başka bir zamana ötelenmesidir (Kanten, Esirgemez, Aydın Hasekioğlu, & Keçeli, 2018; Kaplan, 2018). İş erteleme davranışı, yapılması gereken belli bir işi yapmaktan kaçınmak ya da geciktirmek anlamına gelmektedir (Kaplan & Uçak, 2017). Bu davranış bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Kaplan & Göker, 2020). Davranış boyutu, özellikle bir faaliyetin gerçekleştirilmesinden kaçınmak ya da faaliyetin geciktirilmesi ile ilişkili bir durumdur (Çiçeklioğlu, 2023). İş erteleme aynı zamanda

kişinin davranışlarını meşru kılmaya çalıştığı bir alışkanlık olarak da değerlendirilmektedir (Kara, 2021). İş erteleme ile stratejik olarak gecikme birbiri ile karıştırılmaması gereken kavramlardır. Gereksiz, mantıksız hatta zararlı olan iş ertelemeye olası olumsuz sonuçların farkında olunmazken, stratejik gecikmede olası sonuçlar üzerine planlama yapılmaktadır (Klingsieck, 2013). İş erteleme davranışı, görevlerin tamamlanmasının geciktirilmesi anlamına gelen (1) davranışsal erteleme ve belirli bir zaman dilimi içinde karar vermenin geciktirilmesi ve (2) kararsal erteleme olarak ikiye ayrılmaktadır (Mann, 2016). İş erteleme literatürde iş stresi, performans, zaman yönetimi, mükemmeliyetçilik, kişilik, korku, tembellik ya da kontrol odağı gibi bağlamlarda ele alınan bir kavramdır (Sadykova, 2016).

### 2.3. Örgütsel Atalet

“Atalet” terimi, “aylak ve tembel” anlamına gelen Latince “iners” kelimesinden gelmektedir. Fizik terimi bakımından Newton da ataleti “her nesne, dışarıdan bir kuvvet tarafından etkilenmediği sürece hareketsiz veya düzgün hareket halinde kalır” şeklinde tanımlamaktadır. Sosyologlar, fizikteki bu atalet tanımını organizasyon yapısının değiştirilmesindeki zorluğu ifade edebilmek için bir “metafor” olarak kullanmaktadırlar (Huang, Lai, Lin, & Chen, 2013). Örgütsel atalet ise örgütlerin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmeleri ve bu konuda eylemsiz kalmaları durumu ya da bu duruma çok geç tepki vermeleri şeklinde ifade edilmektedir (Larsen & Lomi, 2002). Diğer bir ifade ile mevcut durumun korunması; rekabet üstünlüğünü kaybetmek, başarısız olmak ya da varlığını devam ettirememesi gibi sonuçlar üretebilmektedir (Orçanlı, Bekmezci, & Fırat, 2020). Örgütsel ataletin birçok nedeni olabilmekle birlikte en sık rastlanılanları; geleneklere aşırı bağlılık, değişime tepki, başarının ve aşırı özgüvenin yanıltma etkisi, öğrenme döngüsünün kesintiye uğraması ve örgütün ilerleyen yaşı şeklinde sıralanabilir (Türkan & Esmer, 2019). Örgütsel atalet özellikle örgütün yaşı ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Keza yaşla birlikte monotonluk da artmaktadır. Bu artış beraberinde değişime karşı direncin artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, örgütün prensiplerinde değişiklik olasılığı yaşla birlikte azalmaktadır (Kelly & Amburgey, 1991). Örgütlerin en temel kaynağı insan sermayesi olduğundan, bu sermayenin örgütsel ataletin ortaya çıkmasında en önemli etken olduğu söylenebilir (Çetin, 2023). Bu durumu bir hastalık olarak ele alırsak, zamanla bireysel atalet örgütsel atalet dönüşebilmektedir. Nitekim, bir örgütte ataletin güçlü olması çalışanların bilişsel süreçlerine de etki etmektedir (Feng, Li, & Xiong, 2024). Çünkü, örgütsel atalet zamanla yabancılaşmaya ve işten

ayırılma eğiliminin artmasına da zemin hazırlamaktadır (Türkan & Esmer, 2019).

### 3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ

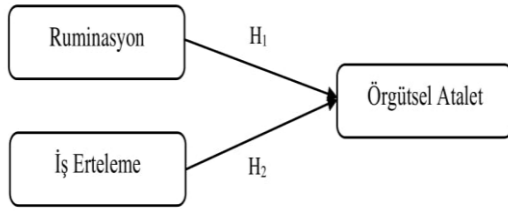
Literatürde ruminasyon ve iş ertelemenin örgütsel atalet üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma ile karşılaşmamıştır. Aynı zamanda araştırma değişkenlerini birlikte açıklayan bir kuramla da karşılaşmamıştır. Tekil bazda incelendiğinde ruminasyonu açıklamak için yararlanılan en temel kuramlardan bir tanesinin Tepki Biçimleri Kuramı olduğu görülmüştür. Kuram, Nolen-Hoeksema (1987) tarafından ileri sürülmüştür. Kurama göre ruminasyon, kişinin içinde bulunduğu depresif durumun sebep ve sonuçlarını sürekli şekilde düşünmesi olarak açıklanmaktadır. Ayrıca kuram ruminasyonu, kişilik özellikleri olarak da ele almaktadır (Can & Aydın, 2022). İş erteleme kavramını açıklamakta kullanılan en yaygın kuramlardan bir tanesi ise Ellis (1957, 1962) tarafından geliştirilen Akılcı Duygusal Davranışçı Kuramdır (Rational Emotive Behaviour Theory). Kurama göre kişinin karşılaşmış olduğu durumlar akla yatkın değilse söz konusu durumları erteleme eğilimi baskınlık kazanmaktadır (Baltacı, 2017). Ancak akla yatmaması nedeni ile işlerin erteleniyor olması tek başına kabul edilebilir bir durum değildir. Bu nedenle Zeigarnik’in Özellikler Kuramı temelli Zeigarnik Etkisi Kuramı (1938) daha çok ön plana çıkabilir. Buna göre Zeigarnik (1938) ertelemenin kişisel bir seçim olduğunu ileri sürmektedir. Bu etki, kişinin başarabileceği işleri ertelemesi ile gelecekte hatırlayarak bu işlere yeniden dönmesi olarak tanımlanmakta ve iş yükü ya da acil işler nedeniyle belirli işlerin ertelenmesi durumunu da içermektedir (Baltacı, 2017). Son olarak örgütsel ataletin açıklanmasına yardımcı olan kuramlardan bir diğeri de kurumsal kuramdır. DiMaggio ve Powell (1983) kurumsal kuram doğrultusunda örgütlerde sosyo-kültürel baskı, normatif beklentiler ve değişimi zorlaştırıcı yapılar sebebiyle atalet oluşabileceğini ileri sürmektedir.

Gerek ruminasyon ve iş ertelemenin örgütsel atalet üzerindeki olası etkilerini test eden bir araştırma ile karşılaşılması gerekse değişkenleri açıklamada ortak bir kuramdan yararlanılamaması, araştırmanın özgün yönünü ortaya koyabilir. Buradan hareketle ileri sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Ruminasyon, örgütsel ataleti pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: İş erteleme, örgütsel ataleti pozitif yönde etkiler.





Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 4. YÖNTEM

Nicel desende tasarlanan araştırmanın evrenini Konya ilinde görev yapan muhasebe meslek mensupları oluşturmaktadır. Konya Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odasına kayıtlı 183 serbest muhasebeci ve 2362 serbest muhasebeci mali müşavir (SMMM) bulunmaktadır. Konya il merkezinde Karatay'da 339, Meram'da 218 ve Selçuklu'da 1514 olmak üzere toplam 2071 SMMM faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda her SMMM faaliyetlerini en az bir çalışan ile yürütmektedir. Bu çalışanlar SMMM stajyerleri, SMMM staj başlama sınavına hazırlananlar ya da SMMM belgesi olmadan uzun süre muhasebe mesleğini icra edenlerden oluşmaktadır. Dolayısı ile araştırmanın evrenini 2071 SMMM ve 2071 muhasebe personeli olarak üzere 4142 muhasebe meslek mensubu oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örneklem yöntemi ve Cochran (1977)'in bu sayıdaki evreni temsil etmesi bakımından önerdiği en az 384 katılımcı aracılığı ile geçerli anket verisine ulaşılması hedeflenmiştir. Ayrıca katılımcıların dâhil olduğu, araştırma kapsamındaki tüm çalışmalar, kurumsal ve ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına, 1964 Helsinki Bildirgesi'ne ve daha sonraki değişiklikleri ile karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Veri toplama süreci Mayıs-Haziran 2024 döneminde araştırmacı tarafından yüz yüze olarak yürütülmüş olup 396 geçerli veriye ulaşılmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması için anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin tespit edilmeye çalışıldığı 6 soru

bulunmaktadır. İkinci bölümde Ruminatif Düşünce Biçimi Ölçeği, üçüncü bölümde Erteleme Ölçeği ve son bölümde ise Örgütsel Atalet ölçeği kullanılmıştır.

Ruminatif Düşünce Biçimi Ölçeği, 20 madde ve tek boyut olarak Brinker ve Dozois (2009) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Karatepe (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Erteleme ölçeği, Tuckman (1991) tarafından 16 madde olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirliği ise Özer, Saçkes ve Tuckman (2013) tarafından 14 madde ve tek boyut olarak sağlanmıştır. Ölçeğin 4 maddesi ters kodlu ifadelerden oluşmaktadır.

Örgütsel Atalet ölçeği ise Godkin ve Allcorn (2008) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Orçanlı ve arkadaşları (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 3 boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçekler 1-kesinlikle katılmıyorum'dan 5-kesinlikle katılıyorum'a beşli Likert tipinde kullanılmıştır.

#### 5. BULGULAR

Bu kısımda IBM SPSS yazılımında sırası ile frekans analizleri, normallik testi, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Daha sonra hipotezlerin sınanması için IBM SPSS Amos aracılığı ile ölçüm modeli test edilmiş, ardından örtük modellenli yapısal model sınanmıştır.

##### 5.1. Temel İstatistikler

İleri analizlere geçilmeden önce ilk olarak elde edilen verilerin frekans dağılımları incelenmiştir. Ölçek maddelerinden alınan puanlar 1-5 aralığında bir değere sahiptir. Frekans analizinden elde edilen bulguların yer aldığı Tablo 1'de görüleceği üzere, katılımcıların %41,2'si kadın, %58,8'i erkektir. Medeni duruma göre katılımcıların %57,1'i bekâr,

Tablo 1. Frekans Analizi Bulguları (N=396)

Değişken	Frekans	%	Değişken	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Hal</b>		
<b>Kadın</b>	163	41,2	<b>Bekar</b>	226	57,1
<b>Erkek</b>	233	58,8	<b>Evli</b>	170	42,9
<b>Yaş</b>			<b>Mesleki Deneyim (Yıl)</b>		
<b>18-25</b>	86	21,7	<b>0-5</b>	145	36,6
<b>26-30</b>	100	25,3	<b>6-10</b>	79	19,9
<b>31-38</b>	117	29,5	<b>11-15</b>	73	18,4
<b>39-45</b>	58	14,6	<b>16-20</b>	49	12,4
<b>46 ve üzeri</b>	35	8,8	<b>21 ve üzeri</b>	50	12,6
<b>Eğitim Düzeyi</b>			<b>Unvan</b>		
<b>Lise</b>	65	16,4	<b>SMMM</b>	198	50,0
<b>Önlisans</b>	64	16,2	<b>Meslek Elemanı</b>	198	50,0
<b>Lisans</b>	226	57,1			
<b>Lisansüstü</b>	41	10,4			

%42,1'i ise evlidir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların %16,4'ü lise, %16,2'si önlisans, %57,1'i lisans ve %10,4'ü lisansüstü düzeyde mezundur. Yaş değişkenine göre katılımcıların %21,7'si 18-25 yaş, %25,3'ü 26-30 yaş, %29,5'i 31-38 yaş, %14,6'sı 39-45 yaş ve %8,8'i ise 46 ve üzeri yaştaadır.

Tablo 2 incelendiğinde ölçeklerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin  $\pm 2$  değer aralığında olduğu görülmüştür. Bu durumda verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (George & Mallery, 2019).

**Tablo 2.** Normallik Testi Bulguları (N=396)

	Ruminasyon	İş Erteleme	Örgütsel Atalet
Çarpıklık	-,563	,193	-,408
Basıklık	-,189	-,349	-,107

Bu aşamadan sonra ölçek ve alt boyutlar arasında olası ilişki ve ilişkilerin yönü ve kuvveti için korelasyon analizine geçilmiştir. Bulgular Tablo 3'deki gibidir.

Tablo 3 incelendiğinde ilk olarak ölçek ve alt boyutlarda, katılımcıların ruminasyon erteleme ve örgütsel ataleti orta düzeyde algıladıkları görülmektedir. Ayrıca ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde değerlerin güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda elde edilen verilerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de ölçek ve alt boyutların birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili oldukları

saptanmıştır. Bu ilişki doğası gereği örgütsel atalet ile alt boyutları arasında yüksek düzeydedir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin sınanması için hipotez testleri öncesinde her bir ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda çok sayıda uyum iyiliği indeksi ortaya çıkmakla birlikte Gürbüz (2021) N>250 örneklem için  $X^2$ ,  $X^2/df$ , CFI, SRMR ve RMSEA değerlerinin kontrol edilmesini önermektedir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4'e göre ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca iş erteleme ölçeğinin 10, 12 ve 14. maddeleri çok düşük faktör yüküne sahip olduğundan analizden çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

### 5.3. Hipotezlerin Sınanması

Hipotezlerin sınanması için IBM SPSS Amos yazılımı aracılığı ile yapısal model analizinden yararlanılacaktır. Çoklu regresyon tekniği ile çalışan yapısal eşitlik modeli temelli yapısal model ve yol analizleri, birden çok değişken arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici ilişkilerin sınıandığı modellerdir. Birden çok tekniği olan bu modellerin en güvenilir sonuçlar üreten tekniği, doğrulayıcı faktör analizi de içermesinden ötürü örtük değişkenlerle yürütülen yapısal model analizleridir. Diğer bir ifade ile örtük değişkenlerle yürütülen modelde öncelikle ölçüm modeli sınanacak, ardından yapısal model doğrulanmaya çalışılacaktır (Gürbüz, 2021: 99).

**Tablo 3.** Korelasyon Analizi Bulguları (N=396)

	Ortalama	Std. Sp.	1	2	3	4	5	6
<b>1-Ruminasyon</b>	3,373	,8583	(,937)	,515**	,631**	,516**	,533**	,521**
<b>2-Erteleme</b>	2,842	,7946		(,827)	,554**	,477**	,437**	,473**
<b>3-Örgütsel Atalet</b>	3,237	,7586			(,866)	,827**	,848**	,816**
<b>4-İçgörü Ataleti</b>	3,099	,8560				(,646)	,576**	,543**
<b>5-Eylem Ataleti</b>	3,486	,8846					(,794)	,489**
<b>6-Psikolojik Atalet</b>	3,063	1,0052						(,812)

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Parantez içerisindeki değerler Cronbach's Alpha katsayılarıdır.

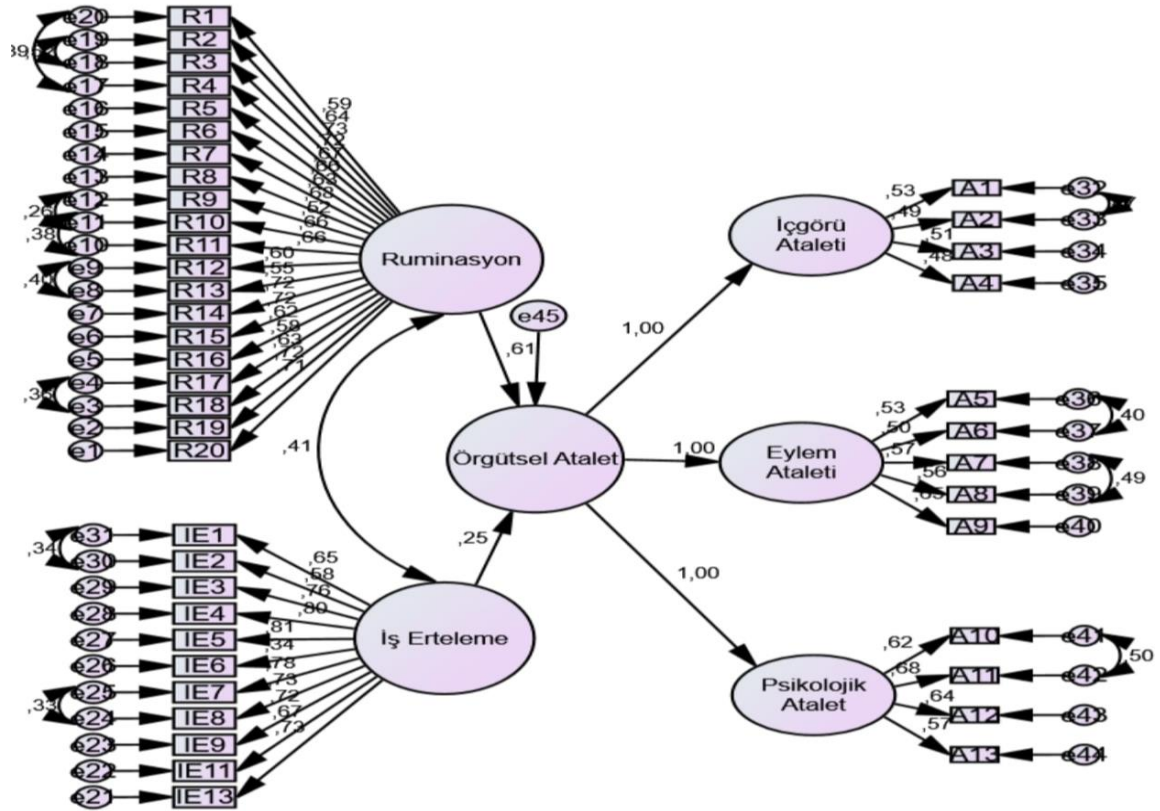
**Tablo 4.** Ölçekler DFA Modeli Uyum İndeksleri

İndeks	Ruminasyon Ölçeği	İş Erteleme Ölçeği	Örgütsel Atalet Ölçeği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$X^2$	$p>0,05$	$p>0,05$	$p>0,05$	$p>0,05$	$p>0,05$
$X^2/df$	3,7	3,5	3,4	<3	$3 < (X^2/df) < 5$
RMSEA	,08	,08	0,7	<,05	<,08
SRMR	,064	,043	,061	<,05	<,08
CFI	,903	,957	,928	>,95	>,90

Not:  $X^2/df$  = Ki kare / serbestlik derecesi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, SRMR = Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi. Referans Değerler: Gürbüz (2021: 38)

Hipotezler yapısal model analizi aracılığı ile sınanacağından ilk olarak ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modeline göre tüm maddelerin anlamlı ( $p < .05$ ) olduğu ve model uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde CMIN/df (2,97), CFI (.83), SRMR (.072) ve RMSEA (.068) değerlerinin iyi-kabul edilebilir düzey aralıklarında olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz, 2021). Bu bilgiler doğrultusunda ölçüm modelinin doğrulandığı söylenebilir.

Hipotezlerin sınanması için gerçekleştirilen örtük değişkenli yapısal modelin sınanması sonucunda Şekil 2’deki diyagram elde edilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Buna göre tespit edilen uyum iyiliği indeksleri [CMIN/df (2.58), CFI (.85), SRMR (.072) ve RMSEA (.063)] doğrultusunda yapısal model analizi bulguları, ruminasyonun örgütsel atalet üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu ( $\beta = .61$ ;  $p < .05$ ) ortaya koymaktadır. Bu durumda araştırmanın  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Aynı zamanda iş erteleminin de örgütsel atalet üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .25$ ;  $p < .05$ ) görülmüştür. Böylelikle araştırmanın  $H_2$  hipotezi de desteklenmiştir.

## 6. SONUÇ

Ruminasyon ve iş erteleminin örgütsel ataletle olası etkilerinin sınanıldığı araştırma, 396 katılımcı ile

yürütülmüştür. Frekans analizi bulgularına göre katılımcıların çoğunluğu erkek, bekar, 31-38 yaş aralığında, 0-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip ve lisans mezunudur. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise ölçek ve alt boyutların birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili oldukları saptanmıştır. Bu ilişkiler örgütsel atalet ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Liu, Zhang ve Xie (2023), Constantin, English ve Mazmanian (2018) ve Gort, Marcusson-Clavertz ve Kuehner (2021) de ruminasyon ve erteleme arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Araştırma sonuçları bu bulguyu desteklemektedir. Nitekim ruminasyon

zihinde tekrarlanan düşünceler bağlamında kişiyi oyalayıcı ya da engelleyici bir faktör olarak görülebilir. Kişinin zihni yerine sadece bedeni iş ortamında olduğundan, bu durumun örgütsel ataleti artırdığı beklenen bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Yapısal model analizi bulgularına göre ilk olarak ruminasyonun örgütsel atalet üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların ruminasyon algısı arttıkça örgütsel atalet algıları da artmaktadır. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Analiz bulgularına göre iş erteleminin de örgütsel atalet üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Böylelikle  $H_2$  hipotezi de kabul edilmiştir. Literatürde bu bulguların tartışılacağı bir araştırma ile

karşılaşılmadığından sonuçlar mukayese edilememiştir. Bu yönü ile araştırmanın özgün olduğu söylenebilir. Ancak Dikili (2023), zaman tuzaklarının örgütsel atalet üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Ruminasyon ve iş erteleme de zaman tuzağı kapsamında ele alınabileceğinden araştırma bulgularının kısıtlı literatürü desteklediği söylenebilir.

Sürekli güncellenen muhasebe ve vergi mevzuatları, mükelleflerden gelen talepler, veri girişleri ya da beyannamelerin takibi gibi dikkat gerektiren işler neticesinde muhasebe meslek mensuplarının günlük yaşantıları da göz önünde bulundurularak ruminasyon ve iş ertelemeye yatkın bir sektörde çalıştıkları söylenebilir. Nitekim muhasebe meslek mensuplarının ruminasyon ve iş erteleme algıları orta düzeyde tespit edilmiştir. Bir mobilyacı zihninde planladığı işi baştan sona sıralı bir şekilde yürütebilirken, muhasebe meslek mensuplarının işleri planladığı sıra ile yürütebilmesi, yapılacak işlerin dinamizmi gereği pek mümkün görünmemektedir. İşlerin arasına, önem derecesine göre, sürekli farklı işler girebilmektedir. Elbette bu durum iş ertelemeyle kişiden kaynaklanan sebepleri arasında değerlendirilmemelidir. Zira işin dinamik yapısı iş ertelemeyi tetiklemektedir. Ancak nedensiz yere işlerin erteleniyor olması ciddi bir sorundur. Fakat işin niteliği gereği sürekli yarım bırakılan işler muhasebe meslek mensuplarında iş motivasyonu kaybına neden olabilmektedir. Benzer şekilde ruminasyonun da zihinde tekrarlanan düşünceler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yine işin niteliği bu hususta tetikleyici bir unsur olabilir.

Sonuç olarak ruminasyon ve iş ertelemeyle muhasebe meslek mensuplarında örgütsel atalet pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Örgütsel ataletin olumsuz sonuçları ise örgütlerin göz ardı etmemesi gereken bir husustur. O halde örgütsel ataletin öncülleri kabul edilebilecek ruminasyon ve iş ertelemeyle önlenmesi, örgütsel ataletin önlenmesine de katkı sağlayabilecektir. Bu durumda özellikle fiziksel aktiviteler, zihin-beden temelli uygulamalar, dikkatin başka yöne çekilmesi, sanatsal ve yaratıcı faaliyetler, sosyalleşme ve uyumak, yalnız kalmak ya da kendine zaman ayırmak gibi stres yönetimine yönelik etkinliklerden (Akman & Yıldırım, 2020) yararlanılması ruminasyon ve iş ertelemeyle azalmasında yarar sağlayabilir. Ayrıca ruminasyon ve iş ertelemeyle önlenmesinde zaman yönetiminden yararlanılabilir. Muhasebe meslek mensupları zaman yönetimi konusunda kendilerini geliştirebilmeleri için ilgili eğitim programlarından yararlanabilirler. Nitekim özellikle iş ertelemeyle önlenmesi önemli sebeplerinden bir tanesi kişinin zaman yönetimi konusunda yetersiz olmasıdır (Baltacı, 2017). Ayrıca literatürdeki kısıtlı araştırma bulguları, bu değişkenlerin geri planda kaldığının bir

göstergesi olabilir. Oysaki yıkıcı etkileri olabilen örgütsel atalet daha iyi anlaşılabilmesine yönelik araştırmalara daha çok ihtiyaç vardır. Son olarak, araştırma modelinin farklı sektörlerde test edilmesi ve ruminasyon ile iş ertelemeyle klinik boyutlarına odaklanan disiplinlerarası araştırmaların literatüre kazandırılması önerisinde bulunulabilir.

## ETİK BEYANATI

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

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Araştırma verilerinin toplanmasından önce Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 22.04.2024 tarih ve 06-2024/141 karar numarasıyla Etik Kurul izni alınmıştır.

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

## KAYNAKÇA

- Akman, Ö., & Yıldırım, D. (2020). Hemşirelik öğrencilerinin stresi azaltmada tamamlayıcı ve bütüncül tedavileri kullanma durumları. *Kocaeli Medical J*, 9(2), 119-125. <https://doi.org/10.5505/ktd.2020.72325>
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2022). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42, 3382-3394. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
- Aydemir, S. (2018). Çalışanlarda erteleme davranışı (işyeri prokrastinasyonu) gelişiminde zaman tuzaklarının etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 1031-1040. <http://dx.doi.org/10.18506/anemon.411753>
- Baltacı, A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Contemporary Educational Studies*, 3(1), 56-80.
- Brinker, J. K., & Dozois, D. J. A. (2009). Ruminative thought style and depressed mood. *Journal of Clinical Psychology*, 65(1), 1-19. <https://doi.org/10.1002/jclp.20542>
- Can, M., & Aydın, N. C. (2022). Eylemsiz düşünceler sarmalına kapılmak: Ruminasyon. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(1), 57-69.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Constantin, K., English, M. M., & Mazmanian, D. (2018). Anxiety, depression, and procrastination among students: rumination plays a larger mediating role than worry. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 36, 15-27. <https://doi.org/10.1007/s10942-017-0271-5>
- Çetin, Z. (2023). Karanlık üçlü ile örgütsel atalet arasındaki ilişkiler: Turizm sektörü çalışanlarında bir uygulama. *Journal of Public Economy and Public Financial Management*, 3(2), 72-98.
- Çiçeklioğlu, H. (2023). Çalışanların kontrol odağı ve işyerinde erteleme (prokrastinasyon) davranışları arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(10), 1348-1366. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.868472>
- Dikili, E. (2023). İş yerinde dışlanma ve zaman tuzaklarının örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 3, 83-94.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.1515/9780691229270-005>
- Dong, B. (2023). A systematic review of the organizational inertia literature and future outlook. *International Journal of Education and Humanities*, 8(2), 119-123.
- Ellis, A. (1957). Outcome of employing three techniques of psychotherapy. *Journal of Psychology*, 13(4), 344-350.
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychology*. U.S.: Stuart (Lyle) Inc.
- Feng, M., Li, J.-J., & Xiong, X.-Y. (2024). Institutional pressures, high-performance work systems, and marketability: the moderating role of organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), 333-357. <https://doi.org/10.1177/00218863221096164>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 25 step by step: A simple guide and reference* (15. Edition). New York: Taylor & Francis.
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82.
- Gort, C., Marcusson-Clavertz, D., & Kuehner, C. (2021). Procrastination, affective state, rumination, and sleep quality: Investigating reciprocal effects with ambulatory assessment. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 39, 58-85. <https://doi.org/10.1007/s10942-020-00353-4>
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hu, B., Mao, Y., & Kim, K. J. (2023). How social anxiety leads to problematic use of conversational ai: The roles of loneliness, rumination, and mind perception. *Computers in Human Behavior*, 145, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107760>
- Huang, H.-C., Lai, M.-C., Lin, L.-H., & Chen, C.-T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation an open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0047>
- Kanten, S., Esirgemez, M., Aydın Hasekioğlu, Y., & Keçeli, M. (2018). İş yaşamının kalitesinin sosyal kaytarma ve işi erteleme davranışı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 559-576.
- Kaplan, M. (2018). İş erteleme: Demografik özellikler açısından farklılıkların analizi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), 287-309.
- Kaplan, M., & Göker, H. (2020). Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: Psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler*

- Dergisi*, 30(1), 273-289. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.622171>
- Kaplan, M., & Uçak, H. (2017). Psikolojik sermayenin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52.
- Kara, H. (2021). Çalışanlarda erteleme davranışının iş-yaşam dengesi üzerine etkisi: Konya ilinde bir araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 467-482. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.868472>
- Karatepe, H. T. (2010). *Ruminatif düşünme biçimi ölçeği'nin Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması*, (Yayınlanmamış Psikiyatri Uzmanlık Tezi). Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi Psikiyatri Kliniği, İstanbul.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612. <https://doi.org/10.5465/256407>
- Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: When good things don't come to those who wait. *European Psychologist*, 18(1), 24-34. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000138>
- Larsen, E., & Lomi, A. (2002). Representing change: A system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10(5-7), 271-296. [https://doi.org/10.1016/S1569-190X\(02\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S1569-190X(02)00085-0)
- Liu, L., Zhang, T., & Xie, X. (2023). Negative life events and procrastination among adolescents: The roles of negative emotions and rumination, as well as the potential gender differences. *Behavioral Sciences*, 13(2), 1-15. <https://doi.org/10.3390/bs13020176>
- Mann, L. (2016). Procrastination revisited: A commentary. *Australian Psychologist*, 51(1), 47-51. <https://doi.org/10.1111/ap.12208>
- Nolen-Hoeksema, S. (1987). Sex differences in unipolar depression: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 101(2), 259-282. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.101.2.259>
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(5), 400-424. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00088.x>
- Orçanlı, K., Bekmezci, M., & Fırat, Z. M. (2020). Örgütsel atalet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(4), 1735-1753.
- Özer, B. U., Saçkes, M., & Tuckman, B. W. (2013). Psychometric properties of the Tuckman procrastination scale in a Turkish sample. *Psychological Reports: Measures & Statistics*, 113(3), 874-884. <https://doi.org/10.2466/03.20.PR0.113x28z7>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. (Eds: Klaus North, Ronald Maier, and Oliver Haas), *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases* (209-218), Springer, Cham: Progress in IS.
- Sadykova, G. (2016). İş rolü belirsizliğinin işyerindeki erteleme alışkanlığı (prokrastinasyon) üzerine etkisi: Hizmet sektörüne yönelik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 87-112.
- Sirois, F. M. (2023). Procrastination and stress: A conceptual review of why context matters. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20(6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065031>
- Sun, Y., Cai, X., & Nie, T. (2023). Work conflict: Another trigger to smartphone addiction of individuals with high rumination? *PLoS ONE*, 18(11), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287669>
- Thomsen, D. K. (2006). The association between rumination and negative affect: A review. *Cognition and Emotion*, 20(8), 1216-1235.
- Treynor, W., Gonzalez, R., & Nolen-Hoeksema, S. (2003). Rumination reconsidered: A psychometric analysis. *Cognitive Therapy and Research*, 27, 247-259. <https://doi.org/10.1023/A:1023910315561>
- Tuckman, B. W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 473-480. <https://doi.org/10.1177/0013164491512022>
- Türkan, A., & Esmer, Y. (2019). Örgütsel atalet kavramına teorik bir bakış. *SSAD Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 525-534.
- Watkins, E. R., & Roberts, H. (2020). Reflecting on rumination: Consequences, causes, mechanisms and treatment of rumination. *Behaviour Research and Therapy*, 127, 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2020.103573>
- Whitmer, A. J., & Gotlib, I. H. (2013). An attentional scope model of rumination. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1036-1061. <https://doi.org/10.1037/a0030923>
- Wilson, B. A., & Nguyen, T. D. (2012). Belonging to tomorrow: An overview of procrastination. *International Journal of Psychological Studies*, 4(1), 211-217. <http://dx.doi.org/10.5539/ijps.v4n1p211>
- Wu, Q., Cao, H., & Du, H. (2024). Work stress, work-related rumination, and depressive symptoms in university teachers: buffering effect of self-compassion. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1557-1569. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S403744>
- Yılmaz, H. (2023). Çalışma yaşamında ruminasyon. (Eds: Ömer Emre Arslan), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler*

*alanında uluslararası araştırmalar XVIII* (26-38),  
Konya: Eğitim Yayınevi.

Zeigarnik, B. (1938). On finished and unfinished tasks.  
(Eds: W. D. Ellis), *A Source Book of Gestalt Psychology* (300-314): Kegan Paul, Trench, Trubner  
& Company.

Araştırma Makalesi

Dinamik Yetenekler: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması

Dynamic Capabilities: A Scale Adaptation Study

Vildan Bayram<sup>a</sup>

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:  
Dinamik Yetenekler, Ölçek  
Uyarlama, Geçerlilik,  
Güvenirlilik, Yeniden  
Yapılandırma.

Tarihler:  
Geliş 6 Ağustos 2024  
Düzeltilme Geliş  
17 Eylül 2024  
Kabul 2 Ekim 2024

ÖZ

Bu çalışma, Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings (2013) tarafından geliştirilen Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması kapsamında, güvenirlik ve geçerlilik değerleri ile ilgili bulguları içermektedir. Çalışma, iki farklı örneklemden (n1=174, n2=227) alınan verilerle yürütülmüştür. Ölçeğin Algılama, Ele Geçirme ve Yeniden Yapılandırma alt boyutlarından oluşan orijinal üç faktörlü yapısının Türkçe uyarlamasında yapılan analizler sonucunda, iki faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Bu iki boyut "Algılama Ele Geçirme" ve "Yeniden Yapılandırma" olarak adlandırılmıştır. Orijinal ölçekte bulunan 8. Madde binişik madde olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizleri sonucunda Dinamik Yetenekler ölçeğinin tümü için Cronbach's Alpha katsayısı ,90; "Algılama Ele Geçirme" alt boyutu için ,87 ve "Yeniden Yapılandırma" alt boyutu için ,83 olarak hesaplanmıştır. AVE değeri ,66 ve CR değeri ,84 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, uyarlaması yapılan ölçeğin, Türkiye'deki iş yaşamı için dinamik yeteneklerin ölçülmesinde geçerli ve güvenilir olarak kullanılabilir bir ölçüm aracı olduğunu ifade etmektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:  
Dynamic Capabilities, Scale  
Adaptation, Validity,  
Reliability, Restructuring.

Article history:  
Received 6 August 2024  
Received in Revised Form  
17 September 2024  
Accepted  
2 October 2024

ABSTRACT

This study includes findings related to reliability and validity values within the scope of adaptation of Dynamic Capabilities Scale developed by Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings (2013) to Turkish. The study was conducted with data obtained from two different samples (n1=174, n2=227). As a result of the analyses performed on the Turkish adaptation of the original three-factor structure consisting of Perception, Capture, and Restructuring sub-dimensions of the scale, it was determined that it showed a two-factor structure. These two dimensions were named as "Perception Capture" and "Restructuring". Item 8 in the original scale was removed from the scale because it was an overlapping item. As a result of the reliability analyses of the scale, Cronbach's Alpha coefficient was calculated as .90 for the entire Dynamic Capabilities scale; .87 for the "Perception Capture" sub-dimension and .83 for the "Restructuring" sub-dimension. The AVE value was determined as .66 and the CR value as .84. The results obtained indicate that the adapted scale is a valid and reliable measurement tool that can be used in measuring dynamic capabilities for business life in Turkey.

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi, İstanbul, vildanbayram@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7526-6485



## 1. GİRİŞ

İşletmelerin hızla gelişen dijital çağda fırsatları algılaması ve ele geçirmesi için dinamik olması ve dinamik yetenekleri bünyesinde barındırması gerekmektedir (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dinamik yetenekler, işletmelerin iş modellerini yeni dijital fırsatlarla entegre etmeleri ve üretilen değerleri yakalamaları açısından kritik öneme sahiptir (Heubeck, 2023). Günümüzde dijital teknoloji, işletmelerin üretim, satış ve dağıtım kanallarını hızla dönüşüme uğratmıştır (Nasiri, Ukko, Saunila, & Rantala, 2020). İşletmeler ürünlerini ve hizmetlerini internet aracılığıyla, sosyal medya platformları ve uygulama mağazaları yoluyla müşterilerine sunma fırsatı yakalamışlardır (Nylén & Holmström, 2015). Bu dijital dönüşüm, dinamik yetenekleri olumlu yönde etkilemiştir (Nguyen, Pham, & Freeman, 2023). Dinamik yetenekler, işletmelerin hızla değişen pazar ortamlarına uyum sağlaması ve gelişmesi için hayati öneme sahiptir (Teece et al., 1997). Dijital uzmanlığa sahip yöneticiler, sürekli yenilenmeyi yönetmek ve daha donanımlı hale gelmek için büyük çaba göstermektedir (Sousa-Zomer, Neely, & Martinez, 2020). Dinamik yetenekler, rekabet, pazardan pay alma, örgütsel ihtiyaçlar ve ürün inovasyonu gibi işletmelerin hayati damarlarının beslenmesini sağlamaktadır (Jiang, Mavondo, & Zhao, 2020). Ayrıca açık inovasyonu destekleyen dinamik yetenekler, iç ve dış durumsal faktörlerle yakından ilişkilidir (Wu, & Gao, 2022). Güçlü dinamik yetenekler, işletmelerin fırsatları etkili bir şekilde yakalayabilmesi için iç ve dış kaynakların kullanılmasını sağlar (Jiang vd., 2020). İşletmeler insan kaynakları, iş birliği, teknoloji ve inovasyon alanlarında dinamik yeteneklerini artırma yoluna gitmektedir. Dinamik yeteneklere yapılan yatırım daha rekabetçi ve yenilikçi bir iş ortamına yol açmaktadır (Albats, Podmetina, & Vanhaverbeke, 2023). Algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma süreçlerini kapsayan dinamik yetenekler, işletme amaç ve hedeflerine ulaşma faaliyetlerinde önemli bir araçtır. İşletmeler hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve yeni fırsatları yakalamak için bu dinamik yetenekleri aktif olarak geliştirmek ve beslemek için çalışmalar yapmaktadır (Teece, 2018).

Dinamik yetenekler, işletmelerin yenilikçi ve müşteri odaklı iş modelleri oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Soluk, Miroschnyenko, Kammerlander, & De Massis, 2021). Teece vd. (1997) dinamik yetenekleri, işletmenin değişen pazar ortamlarına hızla entegre olma ve uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Dinamik yetenekleri sürdürmek için kurumsal yenilenme, veri analizi, dijital uzmanlığa sahip yöneticiler ve sürekli yenilenmeyi yönetmek gerekmektedir (Mikalef, Krogstie, Pappas, & Pavlou, 2020; Sousa-Zomer vd.,

2020). İşletmeler, dış fırsatları algılamak ve ele geçirmek için dinamik yeteneklerini geliştirmektedirler. Yöneticiler dinamik yeteneklerini yenilikçi yeteneklerle birleştirmektedirler (Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis, & Giovando, 2023). İşletmelere önemli katkılar sağlayan dinamik yetenekler yaklaşımı, rekabet avantajı sağlamak ve örgütlerin performanslarını artırmak açısından önemli bir unsurdur.

Dinamik yetenekler ölçek uyarlama çalışmasında, örgütsel yeteneklere yeni bir anlayış getiren dinamik yetenekler kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaları ve bu üstünlüğü sürdürebilmeleri sorunsalında dinamik yeteneklerin önemi üzerinde durmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada Wilden vd. (2013) tarafından geliştirilen Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin Türkçeye uyarlamasının yapılması, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin gerçekleştirilmesi ve literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Dinamik Yetenekler ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmasında izlenen süreç aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

## 2. DİNAMİK YETENEKLER

Dinamik yetenekler 90'lı yılların ortalarında ortaya çıkan bir kavramdır (Teece & Pisano, 1994). Dinamik yetenekler kavram olarak, yönetim ve organizasyon literatüründe ilk olarak Teece, Pisano & Shuen'in 1997 yılında yayınladıkları "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makaleleri ile ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada dinamik yetenekler, işletmenin ürün yelpazesinde yenilik yapmak, müşteri istek/ihtiyaçlarına zamanında ve hızlı cevap vermek, işletmenin yeteneklerinin etkili şekilde yönetilmesi ve uygulamaya konulmasına ilişkin yönetim yeteneği olarak ifade edilmiştir (Teece & Pisano, 1994). İşletmelerin mevcut dinamik yeteneklerinin farkına varmaları ve geliştirmeleri, güncel teknolojiyi takip ederek başka dinamik yetenekler elde etmeleri, değişken çevre şartlarında işletmelerin güçlenmesini sağlamaktadır.

Kaynak temelli yaklaşım, dinamik yeteneklerin temelini oluşturmaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin ihtiyaç duyduğu üretim kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Bu kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi, işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesinin temelini oluşturmaktadır (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Kaynak temelli yaklaşım, işletmenin elinde bulundurduğu kaynakların yönetilmesi ve geliştirilmesi için dinamik yeteneklere ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Teece vd. (1997), dinamik yetenekler yaklaşımının, işletmelerin

değişken çevre koşullarını yeterince izlememeleri ve mevcut kaynaklara odaklanmaları nedeni ile doğduğunu ifade etmişlerdir. Dinamik yetenekler yaklaşımı, kaynak temelli yaklaşımın tersine çevresel değişimin örgüt üzerindeki rolüne dikkat çekmektedir. Dinamik yetenekler, işletmelerin kaynaklarını çevredeki değişimler yönünde yeniden yapılandırabilme kapasiteleri olarak tanımlanmaktadır (Ambrosini & Bowman, 2009).

Dinamik yeteneklerin sıradan yeteneklerden farklı olarak çevredeki yenilik ve değişimi yakalama gibi süreçlerle ilgili olarak stratejik planlama kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi, üst düzey yeteneklerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Teece vd., 1997). Dinamik yetenekler kavramı, sürekli değişim ve belirsizlik içinde olan çevrelerde işletmelerin yetkinliklerini algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). İşletmeler, çevredeki tehdit ve fırsatları değerlendirmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları için dinamik yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar (Teece, 2007). Dinamik yetenekler, sektörde değişim yaratmak için kaynakları elde etme/elden çıkarma veya birleştirme/yeniden yapılandırma gibi işletme süreçleri olarak ele alınmıştır (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamik yetenekler, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için kendi mevcut kaynaklarını ve iş süreçlerini yeniden yapılandırma yetenekleridir (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Bu nedenle dinamik yetenekler, işletme fonksiyonlarının her biriyle yakından ilişkili bir kavramdır.

Teece (2007) yapmış olduğu çalışmada dinamik yetenekler sürecini algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma olarak üç süreçte ele almıştır. Pavlou & El Sawy (2011) dört yapıli dinamik yetenekler modeli geliştirmiştir. Bu modele göre dinamik yetenekler sezme, öğrenme, koordinasyon ve bütünleşme süreçlerinden oluşmaktadır. Wang & Li (2013) ise geliştirmiş olduğu dinamik yetenekler modelinde dört boyuttan söz etmiştir. Bu boyutlar, fırsatları algılama, kaynakları elde etme, örgütsel öğrenme ve bütünleşmedir. Teece, dinamik yeteneklerin, algılama/sensing, ele geçirme/seizing ve yeniden yapılandırma/reconfiguration olarak üç süreçten oluştuğunu ifade etmiştir (Teece, 2007; Teece vd., 2016). Dinamik yetenekler konulu çalışmalarda en çok kullanılan algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma süreçleri, aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

## 2.1. Algılama

Latince Algılama, bir işletmenin teknolojideki ve dış çevredeki değişimlerin hızlı ve etkili bir şekilde

farkına varması olarak tanımlanabilir. Yeni fırsatları hissetme, algılama, sezme yeteneği, yoğun bir araştırma ve değerlendirme işlevi gerektirir (Teece, 2007). İşletmeler başka işletmelerle kıyaslama yaparak, onların araştırmalarını gözlemleyerek sektördeki yeni trendleri ve yeni fırsatları sezebilirler. Algılama sürecinde işletme yöneticileri ve diğer çalışanlar güncel bilgi edinmek amacıyla meslek odalarına, konferanslara, fuar ve sergilere katılırlar (Danneels, 2011). Yöneticiler çevredeki bilgilere erişim sağlayarak yeni dışsal/içsel bilgiler ve fırsatlar yaratabilirler (Teece, & Leih, 2016). İşletmelerin üniversiteler ve araştırma kurumları ile olan iş birliği faaliyetleri, onların teknolojik yenilik yapma, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını önemli ölçüde hızlandırmaktadır. Özellikle işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanına yaptıkları yatırım, işletmede yeniliği teşvik eden en önemli unsurlardan biridir (Zhou, Yan, & Sun, 2022). İşletmelerin, çevredeki fırsatları algılama, bu fırsatları değerlendirme, işletmeye entegre etme ve gerekli teknolojiyi kullanma konusunda hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Teece, 2007). Algılama sürecinde işletme yöneticisi ve çalışanları, fuar, kongre ve dernek faaliyetlerine katılarak sektörün içinde yer almaktadır. Böylece müşteri ihtiyaçları ve müşteri yenilikleri takip edilmekte, sektördeki yenilikçi uygulamalar gözlenmekte ve çevre hakkında bilgi toplanmaktadır (Wilden vd., 2013).

## 2.2. Ele Geçirme

Latince Ele geçirme, bir işletmenin edindiği bilgiyi işletme süreçlerinde kullanması ve çevredeki fırsatlara hızla yanıt verme kapasitesidir (Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012). İşletmelerin dış çevre koşullarında izlediği bir değişimi algılaması ve bu değişimi ele geçirip/öğrenip işletmeye getirmesi dinamik yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir. İşletme algılama yeteneği ile dışsal bilgiye ulaşarak ve stratejik esneklik özelliği göstererek, işletme süreçlerinde bu yeteneği kullanabilir (Zahra vd., 2006). Ele geçirme kavramı, bir fırsatı algıladıktan sonra bu fırsattan fayda sağlamak için işletme kaynaklarının organize edilmesi sürecinin yönetilmesidir. İşletme için yeni bir fırsat algılandığında, bu fırsata yönelik yeni ürünler, süreçler veya hizmetler ile harekete geçilmelidir. Bunun için işletmenin araştırma ve geliştirme çalışmalarına yatırım yapması uygun olacaktır. İşletmenin dış çevredeki fırsatları değerlendirmesi, teknolojik yeteneklerini geliştirmesi ve fırsatlar olgunlaştığında gerekli teknolojik yatırımları yapması gerekmektedir (Teece, 2007). Ele geçirme sürecinde algılanan bilgiler değerlendirilerek gerekli yatırımlar yapılmakta, sektördeki en iyi uygulamalar benimsenmektedir. Müşteri ve çalışanların geri dönüşleri değerlendirilerek işletmedeki eksiklikler

giderilmekte ve gerekiyorsa uygulamalar değiştirilmektedir (Wilden vd., 2013).

### 2.3. Yeniden Yapılandırma

Yeniden yapılandırma, işletmenin iç ve dış değişimlere yönelik yeteneklerin ve kaynakların uyarlanması/dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir (Teece, 2007). Algılama ve ele geçirme süreçlerinde elde edilen yeniliklerin işletme için kullanılması, uzun bir süreci kapsayabilir. Yeniden yapılandırma, elde edilen yeni yeteneklerle işletmenin yeniden şekillendirilmesi, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve mevcut süreçlerde değişiklikler yapılmasıdır (Gümüşlüoğlu & Acur, 2016). Yeniden yapılandırma yeteneği, yeni yeteneklere göre belirlenen stratejilerin uygulanması, işletme varlıklarının, üretim kaynaklarının ve mevcut yapıların düzenlenmesidir. Bu süreçte işletmeye dahil edilen yeni yetenekler işletmenin dinamik yeteneği olarak kalıcı hale gelmektedir. Yeniden yapılandırma sürecinde, algılanan bilgi ve elde edilen yenilikler doğrultusunda, yeni yönetim ve pazarlama yöntem/stratejileri uygulanmaktadır. İşletme hedef ve amaçlarına ulaşmak amacıyla yeni ve değiştirilmiş yollar kullanılarak iş süreçleri yenilenmektedir (Wilden vd., 2013). İşletmelerin günümüz değişken ve çalkantılı çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi için faaliyetlerini hızlandırarak elde ettiği yenilikleri ve yetenekleri, işletme süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir.

### 3. YÖNTEM

Dinamik Yetenekler Ölçek Uyarlama çalışmasının uygulama sürecinde iki grup ile çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların belirlenmesi amacıyla rastlantısal örneklem metodu seçilmiş ve anket yöntemi uygulanmıştır. Ölçeğin geçerliliği için iki ayrı çalışma grubundan veri toplanmıştır. Birinci çalışma grubu sağlık sektöründe çalışan 174 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada açılımlayıcı faktör analizi, dinamik yetenekler ölçeğinin orijinalinde yer alan 12 madde dahilinde yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, orijinal ölçekten farklı olarak Türkçe uyarlamasında 3 yerine 2 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. 8. Madde binişik madde olduğu için çıkarılmıştır. Birinci çalışma grubundan toplanan verilerin analizinde KMO Bartlett testi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu uygulamada, en iyi uyum değerlerinin iki boyutlu yapı tarafından sağlandığı ortaya çıkarılmıştır. İkinci çalışma grubu, üretim sektöründe çalışan 227 kişiden oluşmaktadır. İkinci çalışma grubundan elde edilen verilerin analizinde KMO Bartlett testi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu uygulamada da en iyi uyum değerlerinin iki boyutlu yapı tarafından sağlandığı ortaya çıkarılmıştır.

### 3.1. Ölçeğin Türkçeye Çeviri Süreci

Türkçe çevirisi yapılan Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin (Wilden vd., 2013) çeviri sürecinde Brislin, Lonner, & Thorndike (1973)'nin geliştirmiş oldukları beş aşamadan oluşan ölçek uyarlama modelinden yararlanılmıştır. Bu beş aşama; ilk çevirinin yapılması, bu çevirinin değerlendirilmesi, geri çeviri yapılması, geri çevirinin değerlendirilmesi ve uzman kontrolünden oluşmaktadır. Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin Türkçe çevirisi, İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden iki akademisyen tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi, yönetim ve organizasyon alanında uzman iki akademisyen tarafından incelenmiştir. Bu incelemede; soruların anlaşılabilirliği gözden geçirilmiş, kültürel uygunluğuna bakılmış ve 100 üzerinden puanlandırılmıştır. Tablo 1'de A ve B olarak kodlanan İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim elemanlarının yapmış olduğu Türkçe çevirinin alan uzmanları tarafından değerlendirilmesi sonucu, ölçek maddelerinin aldığı puanlar görülmektedir.

**Tablo 1. Türkçeye Çevrilen Ölçek Maddelerine Verilen Puanlar**

Madde No.	A Çevirisi	B Çevirisi
1	100	100
2	96	98
3	100	100
4	98	100
5	97	98
6	100	100
7	98	100
8	98	98
9	97	98
10	100	100
11	100	100
12	96	97

Değerlendirme sonucunda elde edilen puanlar dikkate alınarak, A ve B İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim elemanları tarafından Türkçe çevirilerini revize edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Elde edilen Türkçe ölçeğin, yeniden İngilizce'ye çevirisi, üniversitede çalışan iki İngiliz Dili ve Edebiyatı akademisyeni tarafından yapılmıştır. Yeniden İngilizce'ye çevrilen ölçek, farklı iki yönetim ve organizasyon alan uzmanları tarafından tekrar değerlendirilmiş, 100 üzerinden puanlandırılmış ve özgün haliyle karşılaştırılmıştır. Tablo 2'de C ve D olarak kodlanan İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim elemanlarının Türkçeden

İngilizceye yaptıkları çevirinin ölçek maddelerinin aldığı puanlar görülmektedir.

**Tablo 2.** Türkçeden İngilizceye Yapılan Çeviride Ölçek Maddelerine Verilen Puanlar

Madde No.	C Çevirisi	D Çevirisi
1	100	100
2	100	100
3	100	100
4	99	100
5	100	98
6	100	100
7	98	100
8	100	98
9	98	98
10	100	100
11	100	100
12	100	100

Uzman değerlendirmeleri sonrasında, ölçeğin başarılı bir şekilde dilden aktarımı yapılmıştır. Ölçeğin İngilizce çevirisine verilen ortalama puanın A için 98,3 ve B için 99,08 olduğu görülmüştür. Türkçeye çevrilen ölçeğin İngilizceye geri çevirisine verilen ortalama puanın C için 99,58 ve D için 99,5 olduğu görülmüştür. Ölçeğin çevirisine ve geri çevirisine verilen puanların 98,3 ve üzeri olduğu görülmektedir. Türkçe çevirisinin kolay anlaşılabilir ve kolay uygulanabilir olması için ölçek, Yönetim ve Organizasyon konusunda iki uzman tarafından tekrar gözden geçirilmiştir. Uzman görüşleri dikkate alınarak ölçeğin 4. maddesinde yer alan “economic information” kavramı, daha iyi anlaşılması amacıyla “ekonomik bilgi (veri)” olarak çevrilmiştir. Ölçeğin 7. maddesinde yer alan “We respond to defects pointed out by employees.” ifadesi “Çalışanların bildirdiği eksiklikleri gidermeye çalışırız.” şeklinde Türkçe çevirisi yapılmıştır. Orijinal ölçekte

“Yeniden Yapılandırma” boyutundaki maddeleri yanıtlarken dikkate alınması istenilen “2004 ve 2008 yılları arasında aşağıdaki faaliyetleri ne sıklıkla gerçekleştirdiniz?” sorusu, ölçeğin belirli yıllar ile sınırlandırılmadan her dönemde kullanılabilmesi için Türkçe çevirisine dahil edilmemiştir.

Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin beş aşamadan oluşan Türkçeye çeviri süreci sonucunda, ölçeğin çevirisinin bu haliyle mevcut çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir (Brislin vd., 1973). Tablo 3'te çeviri süreci sonucu elde edilen üç boyutlu “Dinamik Yetenekler Ölçeği”nin Türkçe çevirisi sunulmuştur.

### 3.2. Dinamik Yetenekler Ölçeği Uyarlama Süreci

Wilden vd., (2013) tarafından geliştirilen Dinamik Yetenekler Ölçeği, “Algılama”, “Ele Geçirme” ve “Yeniden Yapılandırma” olarak üç alt boyuttan ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarından “Algılama” boyutu 1, 2, 3, 4 numaralı maddelerle, “Ele Geçirme” boyutu 5, 6, 7, 8 numaralı maddelerle ve “Yeniden Yapılandırma” boyutu 9, 10, 11, 12 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Orijinal ölçekte olduğu gibi katılımcıların ölçek maddelerini değerlendirirken 1 ile 5 arasında (Hiç katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum) bir değeri işaretlemeleri istenmiştir. “Likert tipi derecelendirme” adı verilen bu teknik, bireyin algılarının, düşüncelerinin ve tutumlarının, yüksek güvenilirlik ve geçerlikte ölçüm yapılmasını sağlamaktadır (Tavşancıl, 2014; Tekindal, 2009). Ölçekte “Müşterilerimize çözüm bulmak için yatırım yaparız.” ve “Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları benimseriz.” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin yüksek puanlar ifade etmesi her bir alt boyuta dair değerlendirmenin yüksek olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 3.** Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin Türkçe Çevirisi

Ölçek Boyutları	Madde No.	Ölçek Maddeleri
Algılama	1	Çalışanlar, mesleki demek faaliyetlerine katılırlar.
	2	Hedef pazar segmentlerini, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri yeniliklerini belirlemek için yerleşik süreçleri kullanırız.
	3	Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları gözlemleriz.
	4	Faaliyetlerimiz ve operasyonel çevremiz hakkında ekonomik bilgi (veri) toplarız.
Ele Geçirme	5	Müşterilerimize çözüm bulmak için yatırım yaparız.
	6	Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları benimseriz.
	7	Çalışanların bildirdiği eksiklikleri gidermeye çalışırız.
	8	Müşteri geri bildirimleri bize değişiklik yapmamız gereken sebepleri sunduğunda uygulamalarımızı değiştiririz.
Yeniden Yapılandırma	9	Yeni tür yönetim yöntemleri uygularız.
	10	Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş pazarlama yöntem veya stratejilerini uygularız.
	11	İş süreçlerini önemli ölçüde yenileriz.
	12	Hedeflerimize ve amaçlarımıza ulaşmanın yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş yollarını uygularız.

Ölçeğin “Algılama”, “Ele Geçirme” ve “Yeniden Yapılandırma” alt boyutlarından oluşan orijinal üç faktörlü yapılanmasının Türkçe uyarlamasında yapılan analizler sonucunda, iki faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Bu iki boyut, “Algılama Ele Geçirme” ve “Yeniden Yapılandırma” olarak adlandırılmıştır. Orijinal ölçekte bulunan 8. Madde binişik madde olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin geçerliliği için iki ayrı çalışma grubundan veri toplanmıştır. Birinci çalışma grubu, sağlık sektöründe çalışan 174 kişiden oluşmaktadır. Birinci çalışma grubundan toplanan verilerin analizinde KMO Bartlett testi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu uygulamada, en iyi uyum değerlerinin iki boyutlu yapı tarafından sağlandığı ortaya çıkarılmıştır. İkinci çalışma grubu, üretim sektöründe çalışan karma bir gruptur ve 227 kişiden oluşmaktadır. İkinci çalışma grubundan elde edilen verilerin analizinde KMO Bartlett testi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra her iki çalışma grubunun analiz sonuçları karşılaştırılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda Dinamik Yetenekler ölçeğinin tümü için Cronbach’s Alpha katsayısı ,90; “Algılama Ele Geçirme” alt boyutunun ,87 ve “Yeniden Yapılandırma” alt boyutunun ,83 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, Dinamik Yetenekler ölçeğinin bütün sektörlerde kullanılabilir bir ölçüm aracı özelliği taşıdığı sonucuna varılmıştır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

#### 3.3.1. Açımlayıcı faktör analizi

Ölçek uyarlama çalışmasında kullanılan ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma katılımcılarının ölçek maddelerini iyi bir derecede ayırt edebilmeleri için, ölçek maddelerinin toplam korelasyon değerleri ve faktör yük değerlerinin %30 ve daha yüksek olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2007). Verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının hesaplanması yoluyla normallik düzeylerine bakılmıştır. Bu doğrultuda çoklu normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında yer almasının, normal dağılım gösterdiğinin anlaşılması için yeterli olduğu düşünülmektedir (George & Mallery, 2010). Araştırmada kullanılan örneklemelerin faktör analizi için KMO ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün test edilmesi amacıyla KMO katsayısı hesaplanmış, normal dağılım gösterip göstermediği Bartlett testi uygulanarak araştırılmıştır. Faktör analizi yapılarak yapılmayacağına ise Bartlett testi sonucu değerlendirilerek karar verilmiştir. Uygulanan analiz teknikleri sonucu elde edilen KMO değerinin “50”

ve daha yüksek, Bartlett testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Jeong, 2004: 70). Araştırmada faktör yük değerlerine faktör analizi ile bakılmıştır. Bu analiz değerleri incelenerek Türkçeye uyarlanan ölçeğin faktör yapısına ve madde sayısına karar verilmiştir.

#### 3.3.2. Güvenirlik analizi

Dinamik yetenekler ölçeğinin güvenilirlik düzeyi Cronbach’s Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Cronbach’s Alpha katsayısı ,00  $\leq$   $\alpha$  < 1,00 arasında bir değer almaktadır. Güvenirlik derecesi açısından değer aralıkları şu şekildedir: ,00  $\leq$   $\alpha$  < ,40 güvenilir değil; 40  $\leq$   $\alpha$  < ,60 güvenilirliği düşük; 60  $\leq$   $\alpha$  < ,80 oldukça güvenilir; 80  $\leq$   $\alpha$   $\leq$  1,00 yüksek derecede güvenilir (Nunnally, 1967). Ayrıca AVE ve CR değerlerine bakılmıştır.

#### 3.3.3. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Doğrulayıcı Faktör Analizi’nde (DFA) modelin yeterli olup olmadığını belirlemek için bazı uyum indeksleri araştırılır. DFA, araştırmanın kuramsal modelinin elde edilen gerçek veriler ile farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek ve aralarındaki güçlü ve zayıf yönleri saptamak amacıyla yapılır. Bu analiz sonuçlarına göre ölçeklerin toplamı ve ölçeklere ait boyutlar incelendiğinde, hepsinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Mevcut çalışmada, elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 programı, DFA için AMOS kullanılmıştır. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmıştır. Tablo 4’te DFA’da kullanılacak uyum indeksleri, kabul edilebilir değerleri ve indekslerin özellikleri yer almaktadır.

Tablo 4. Uyum İndeksleri

Değerlendirme Göstergesi	Uyum indeksleri	Açıklama	Değer Aralıkları
Çıkarımsal uyum indeksi	$\chi^2 / sd$	N>200 olduğunda ki-kare serbestlik derecesinin kullanılması gerekmektedir.	$2 < \chi^2/sd \leq 3$ : Kabul edilebilir uyum $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$ : İyi uyum
Alternatif uyum indeksi	RMSEA	Uyum indeksleri arasında en popüler olanı RMSEA’dır	$.00 \leq RMSEA \leq .05$ : İyi uyum $.05 \leq RMSEA \leq .08$ : Kabul edilebilir uyum
	SRMR	Gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki standartlaştırılmış farkı ifade etmektedir.	$0 < SRMR \leq 0.05$ : İyi uyum $0.05 < SRMR \leq 0.10$ : Kabul edilebilir uyum
Artımlı uyum indeksi	CFI	En fazla kullanılan indekslerden biridir. Önerilen modeli boş modelle karşılaştırma mantığı ile örnekler arasında hiçbir ilişki olmadığını varsayar.	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$ : İyi uyum $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ : Kabul edilebilir uyum
	NNFI(TLI)	Sıfır model ve araştırmacının modelini, serbestlik derecesini katarak negatif yanlılığı düzeltmeye çalışır.	$0.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.0$ : İyi uyum $0.90 \leq NNFI (TLI) < .95$ : Kabul edilebilir uyum
Tanımlayıcı Uyum İndeksi	AGFI	Örneklem büyüklüğüyle düzenlenmiş GFI uyum indeksidir ve örneklem büyük olduğunda bu indeks kullanılır.	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ : İyi uyum $.85 \leq AGFI < 0.90$ : Kabul edilebilir uyum

Kaynakça: Sakallı ve Arkan, 2024.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 5'te birinci çalışma grubu olan sağlık sektöründen elde edilen 117 katılımcının verilerinin demografik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5'teki analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan birinci çalışma grubu olan sağlık sektörü çalışanlarının demografik özellikleri şu şekilde özetlenmiştir: Katılımcıların %52,9'unun kadın, %46'sının evli olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların %37,9'u ön lisans mezunu olup, bu grup en yüksek oranı temsil etmektedir. Kurumlarındaki çalışma sürelerine göre, %46'sı 1-5 yıl arasında çalışmaktadır, bu da deneyimli bir çalışan profiline işaret etmektedir. Toplam iş deneyiminde ise %39,1'i 4-10 yıl arasında deneyime sahiptir. Tablo 6'da ikinci çalışma grubu olan üretim sektöründen elde edilen 228 katılımcının verilerinin demografik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ikinci çalışma grubu olan üretim sektörü çalışanlarının demografik özellikleri şu şekilde özetlenmiştir: Katılımcıların %61,2'sinin kadın ve %75,3'ünün evli olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların %52'si ön lisans mezunu olup, bu grup en yüksek oranı temsil etmektedir. Kurumlarındaki çalışma sürelerine göre, %48,5'i 1-5 yıl arasında çalışmaktadır. Bu da deneyimli bir çalışan profiline işaret etmektedir. Toplam iş deneyiminde ise %50,2'si 0-3 yıl arasında deneyime sahiptir.

##### 4.2. Katılımcılara İlişkin Açıklayıcı Bulgular

Dinamik yetenekler ölçek uyarlama çalışmasının katılımcıları olan sağlık ve üretim sektörü çalışanlarının verilerinin analizi sonucu, bazı açıklayıcı istatistik bulgulara ulaşılmıştır. Tablo 7'de katılımcılara ait açıklayıcı istatistik bulgular sunulmuştur.

Tablo 7 incelendiğinde, araştırma katılımcılarının dinamik yetenekler ölçeği ve alt boyutlarından ortalamadan (Ort.=3) yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Katılımcılara ait ortalamaların birbirine yakın ve görece olarak Algılama, Ele

**Tablo 5.** Birinci Çalışma Grubunun (Sağlık Sektörü) Demografik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Frekans (N=174)	%
Cinsiyet	Kadın	92	52,9
	Erkek	82	47,1
Medeni Durum	Bekar	80	46,0
	Evli	94	54,0
Öğrenim Durumu	Lise	30	17,2
	Ön lisans	66	37,9
	Lisans	51	29,3
Kurumunuzdaki Çalışma Süresi	Lisansüstü	27	15,5
	1 yıldan az	47	27,0
	1-5 yıl arası	80	46,0
Toplam İş Deneyimi	6-10 yıl arası	29	16,7
	10 yıl ve üzeri	18	10,3
	0-3 yıl arası	52	29,9
	4-10 yıl arası	68	39,1
	11-20 yıl arası	44	25,3
	21 yıl ve üzeri	10	5,7

**Tablo 6.** İkinci Çalışma Grubunun (Üretim Sektörü) Demografik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Frekans (N=174)	%
Cinsiyet	Kadın	139	61,2
	Erkek	88	38,8
Medeni Durum	Bekar	56	24,7
	Evli	171	75,3
Öğrenim Durumu	Lise	69	30,4
	Ön lisans	118	52,0
Kurumunuzdaki Çalışma Süresi	Lisans	40	17,6
	1 yıldan az	84	37,0
	1-5 yıl arası	110	48,5
Toplam İş Deneyimi	6-10 yıl arası	24	10,6
	10 yıl ve üzeri	9	4,0
	0-3 yıl arası	114	50,2
	4-10 yıl arası	71	31,3
	11-20 yıl arası	34	15,0
	21 yıl ve üzeri	8	3,5

**Tablo 7.** Katılımcılara Ait Açıklayıcı İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	SS
Algılama Ele Geçirme	401	1,29	5,00	3,6006	,77173
Yeniden Yapılandırma	401	1,00	5,00	3,6266	,80799
Toplam Ölçek	401	1,36	5,00	3,6101	,71931

Geçirme ve Yeniden Yapılandırma eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Öncelikle ölçeğin Türkçe geçerliliğinin sağlanması için her maddenin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmış, normal dağıldığı tespit edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinde ilk olarak örneklemin analiz için yeterli olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla KMO değerine bakılmıştır ve KMO sonucu 0,92 olarak saptanmıştır. Böylece örneklemin mükemmel olduğu bulgulanmıştır. KMO değerinin 0,50'den yüksek çıkması gerekmektedir (Tavşancıl, 2014). Analiz sonuçları bu şartı sağlamaktadır. Daha sonra Bartlett's Test of Sphericity testine bakılmıştır. Sonuç  $p < 0,05$  olarak tespit edilmiştir. Bu test istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) ise bu durumda veri setindeki değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu ve faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Karasar, 2008).

Ölçeğin Türkçe formu toplam 401 çalışana ( $n_1=174$ ,  $n_2=227$ ) uygulanmıştır. Araştırmada orijinal ölçekte bulunan 12 madde için faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı ve daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Önce Türkçe geçerliliğine uygun olup olmadığını kontrol etmek için Açımlayıcı Faktör analizi yapılmıştır. Burada bulunan maddelerin aralarındaki korelasyona bakılarak ölçeğin Türkçe uyarlamasının en doğru şekilde yapılması sağlanmıştır. Daha sonra bulunan maddeler üzerinden DFA yapılmıştır. Daha sonra Cronbach's Alpha, AVE ve CR değerleri bulunarak her açıdan

güvenirliliği ve geçerliliği sağlanmıştır. Faktör analizi sonuçları, orijinal ölçeğin üç boyutlu faktör yapısının yeterli uyum değerlerini sağlamadığını göstermiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında 2 faktörlü yapı tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda ölçek maddelerinin faktör yükleri nedeniyle 8. madde binişik madde olduğu için ölçekten çıkarılmıştır (Şimşek, 2007). Daha sonra analiz sonuçları tekrar incelenmiştir. Analiz sonuçları, ölçeğin 11 maddelik haliyle yeterli uyum değerlerine ulaştığını saptamıştır. Ölçeğin ortaya çıkarılan iki faktörlü ve 11 maddeli yapısının, toplam varyansın %60'ını açıkladığı görülmüştür. Çıkarılan 8. maddeden sonra yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde Pattern Matrix'ine göre iki ana alt boyut belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2010). Faktör analizi, çok sayıda maddeyi belirli faktörler altında toplamaktır (Karasar, 2008). Birinci alt boyut; "Algılama Ele Geçirme" olarak isimlendirilmiştir ve bu alt boyut 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. maddeleri kapsamaktadır. İkinci alt boyut, "Yeniden Yapılandırma" olarak isimlendirilmiştir ve bu alt boyut da 8, 9, 10 ve 11. maddeleri kapsamaktadır. Her iki alt boyut da organizasyonların çalışan, operasyonel süreçler ve yenilikçi değişim kapasitelerini değerlendirmeye olanak tanımaktadır. "Algılama Ele Geçirme" alt boyutu, bir organizasyonun çalışan ve operasyonel odaklılık düzeyini ölçmektedir. Birinci alt boyut çalışanların katılımı, müşteri odaklı süreçler, en iyi uygulamaların benimsenmesi ve operasyonel veri

**Tablo 8.** Binişik Maddeler Çıkarıldıktan Sonraki AFA Sonucu

Ölçek Maddeleri	Algılama & Ele geçirme	Yeniden Yapılandırma
M1. Çalışanlar, mesleki kuruluşların (Meslek Odaları vs.) faaliyetlerine katılırlar.	,74	.
M2. Hedef pazar segmentlerini, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri yeniliklerini belirlemek için yerleşik süreçleri kullanırsınız.	,83	.
M3. Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları gözlemlediniz.	,80	.
M4. Faaliyetlerimiz ve operasyonel çevremiz hakkında ekonomik bilgi (veri) toplarsınız.	,77	.
M5. Müşterilerimize çözüm bulmak için yatırım yaparsınız.	,54	.
M6. Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları benimseriz.	,55	.
M7. Çalışanların bildirdiği eksiklikleri gidermeye çalışırsınız.	,56	.
M8. Yeni tür yönetim yöntemleri uygularsınız.	.	,87
M9. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş pazarlama yöntem ve stratejilerini uygularsınız.	.	,79
M10. İş süreçlerinizi önemli ölçüde yenilersiniz.	.	,80
M11. Hedeflerimize ve amaçlarımıza ulaşmanın yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş yollarını uygularsınız.	.	,66

toplama yeteneklerini kapsamaktadır. “Yeniden Yapılandırma” ikinci alt boyutu bir organizasyonun yenilik ve stratejik değişim kapasitesini ölçmektedir. Bu alt boyut, yenilikçi yönetim yöntemlerinin uygulanması, pazarlama stratejileri ve iş süreçlerindeki önemli değişiklikleri kapsamaktadır.

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 9’da maddeler arası korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 9’a göre ölçeğin içerisindeki her maddenin birbiriyle korelasyon içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu korelasyonun ne çok fazla ne de çok düşük olması istenmektedir. Tablo 9’da görüldüğü gibi orta boyutta bir korelasyon bulunarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sağlanmış bulunmaktadır.

olması, AVE değerinin ortalama yapının gösterge varyansının yarısından fazlasını açıkladığını ifade etmektedir (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019; Henseler vd., 2016).

Tablo 10’da Dinamik Yetenekler Ölçeği’nin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi değerleri verilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı için hesaplanan, ölçeğin ve iki alt boyutun Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı değerleri Tablo 10’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Dinamik Yetenekler Ölçeği’nin Cronbach’s Alpha değeri ,90; Algılama Ele Geçirme alt boyutunun ,87 ve Yeniden Yapılandırma alt boyutunun ,83 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin ve alt boyutlarının yüksek güvenilirlikte olduğunu ortaya koymaktadır (Uzunsakal & Yıldız, 2018).

**Tablo 9.** Maddeler Arası Korelasyon Analizi

	M1	M2	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M3	M4	
<b>Korelasyon</b>	M1	1,000										
	M2	,536*	1,000									
	M5	,267*	,358*	1,000								
	M6	,349*	,422*	,612*	1,000							
	M7	,380*	,429*	,506*	,576*	1,000						
	M8	,313*	,329*	,309*	,424*	,387*	1,000					
	M9	,334*	,367*	,401*	,478*	,428*	,588*	1,000				
	M10	,319*	,364*	,411*	,503*	,531*	,556*	,591*	1,000			
	M11	,365*	,362*	,384*	,397*	,443*	,469*	,489*	,578*	1,000		
	M3	,406*	,510*	,520*	,514*	,529*	,339*	,440*	,428*	,449*	1,000	
	M4	,457*	,511*	,423*	,547*	,522*	,339*	,426*	,438*	,392*	,604*	1,000

\*. Sig.(1-tailed) = ,000; a. Determinant = ,007

**Tablo 10.** Dinamik Yetenekler Ölçeği’nin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Değerleri

Ölçek ve Boyutları	Maddeler	Cronbach Alfa Katsayısı
<b>Algılama Ele Geçirme</b>	7	,87
<b>Yeniden Yapılandırma</b>	4	,83
<b>Dinamik Yetenekler Ölçeği</b>	11	,90

#### 4.5. İç Tutarlık Güvenirliği

Ölçeğin iç tutarlık güvenirligi, Cronbach’s Alpha değeri sonucuna göre tespit edilmektedir. Ölçeğin hesaplanan AVE değeri yakınsak geçerlik, CR değeri ise bileşik güvenirlilik değerlerini ifade etmektedir. Cronbach’s Alpha gösterge yapıları karşılıklı korelasyonlara dayalı güvenirlilik tahmini sağlarken, CR değerleri gizil yapının tutarlılığını ifade eder. Araştırmalarda genel olarak AVE değeri (AVE > 0,50) 0,50’den büyük ve CR değeri (0,70 < CR < 0,95) 0,70 ile 0,95 arasındaki değerlerde olması arzu edilen bir durumu gösterir (Aburumman, Omar, Shbail, & Aldoghan, 2023; Henseler, Hubona, & Ray, 2016). AVE değerinin ise 0,50’den büyük

Yapılan analizler sonucu elde edilen AVE değeri 0,66 ve CR değeri 0,84 olarak hesaplanmıştır. AVE değeri 0,50’den büyüktür. Bu bulgu AVE değerinin ortalama yapının gösterge varyansının yarısından fazlasını açıkladığını ifade etmektedir. CR değeri (0,70 < 0,84 < 0,95) 0,70 ile 0,95 arasında bir değere sahiptir (Aburumman vd., 2023; Henseler vd., 2016). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, iç tutarlılığa ilişkin güvenirlilik değerlerinin ve AVE değerlerinin literatürde kabul edilen sınırlar içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Analiz sonuçlarına göre yakınsak geçerlik (AVE) ve birleşik güvenirlilik (CR) değerleri, ölçeğin güvenilir olduğu göstermektedir.



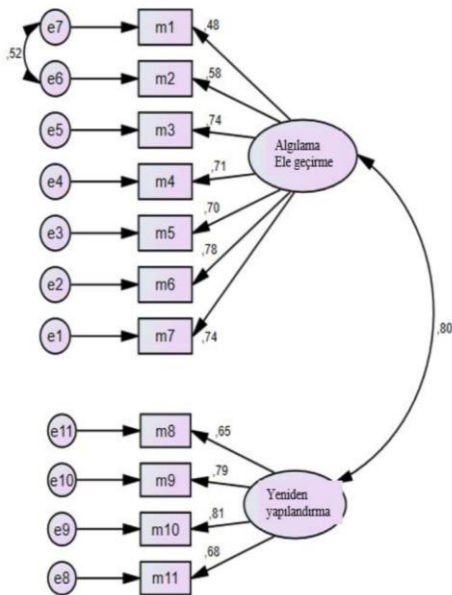
#### 4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Dinamik Yetenekler Ölçek uyarlama çalışmasında, DFA'nın doğruluğunu arttırmak amacıyla iki farklı çalışma grubu ile araştırma yapılmıştır (Tavşancıl, 2014). Birinci çalışma grubu, sağlık sektörü çalışanları ve ikinci çalışma grubu, üretim sektörü çalışanlarıdır. İki grupta da Türkçe geçerliliği test edilmiştir.

##### 4.6.1. Birinci çalışma grubu, sağlık sektörü DFA sonuçları

Birinci çalışma grubu olarak, 174 katılımcıdan elde edilen verilere DFA uygulanmıştır. Şekil 1'de sağlık sektörü çalışanlarının DFA sonuçlarına yer verilmiştir. Önce Türkçe geçerliliğine uygun olup olmadığını kontrol etmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Burada bulunan maddelerin aralarındaki korelasyona bakılarak, ölçeğin Türkçe uyarlamasının en doğru bir şekilde yapılması sağlanılmıştır. Daha sonra bulunan maddeler üzerinden DFA yapılmıştır ve ardından Cronbach's Alpha değeri bulunarak her açıdan güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmıştır.

DFA'da faktör yük değerlerinin 0,30'un altında olmaması tercih edilmektedir. Buna göre Şekil 1'e bakıldığında, faktör yük değerlerinin 0,48- 0,81 arasında yer aldığı anlaşılmaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ( $\chi^2/sd$ : 1,56 iyi uyum; SRMR: 0,46 iyi uyum; AGFI: 0,90 iyi uyum; CFI: ,98 iyi uyum; RMSEA: ,56 kabul edilebilir uyum; TLI: ,97 iyi uyum) elde edilen değerlerin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Ölçeğin Türkçe uyarlaması, sağlık sektörü çalışanlarında başarılı bulunmuştur.

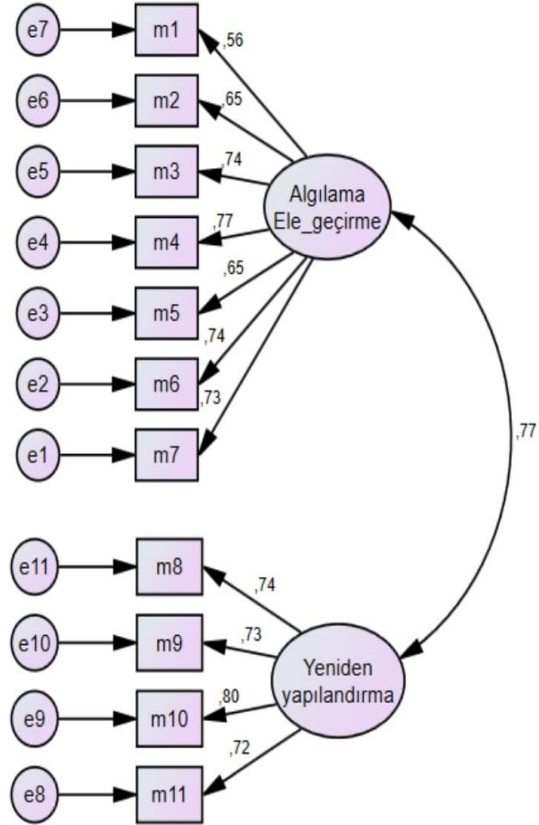


Şekil 1. Birinci Çalışma Grubu Sağlık Sektörü Çalışanlarının DFA Sonuçları

##### 4.6.2. İkinci çalışma grubu, üretim sektörü çalışanları DFA sonuçları

İkinci çalışma grubu olarak üretim sektöründen 227 katılımcıdan elde edilen verilere DFA uygulanmıştır. Şekil 2'de üretim sektörü çalışanlarının DFA sonuçlarına yer verilmiştir.

Şekilde yer alan faktör yüklerine bakıldığında, 0,56-0,80 arasında değiştiği görülmektedir ve hepsi kabul edilebilir yüklerdir. Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ( $\chi^2/sd$ : 2,14 kabul edilebilir uyum; SRMR: 0,42 iyi uyum; AGFI: 0,89 kabul edilebilir uyum; CFI: ,96 iyi uyum; RMSEA: ,71 kabul edilebilir uyum; TLI: ,94 kabul edilebilir uyum) elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Ölçeğin Türkçe uyarlaması, üretim sektörü çalışanlarında başarılı bulunmuştur.



Şekil 2. Üretim Sektörü Çalışanlarının DFA Sonuçları

Dinamik Yetenekler Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması için yapılan tüm analizler sonucunda oluşan nihai ölçek, iki alt boyuttan ve 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Tablo 11'da sunulmuştur.

olan sağlık sektörü ve ikinci çalışma grubu olan üretim sektörü katılımcılarının analiz sonuçlarının genel olarak yüksek seviyelerde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan “Algılama Ele Geçirme” ve “Yeniden yapılandırma” boyutlarının analiz sonuçlarının yüksek olması; katılımcıların

**Tablo 11.** Dinamik Yetenekler Ölçeği Türkçe Uyarlaması

Ölçek Boyutları	Madde No.	Ölçek Maddeleri
Algılama Ele Geçirme	1	Çalışanlar, mesleki dernek faaliyetlerine katılırlar.
	2	Hedef pazar segmentlerini, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri yeniliklerini belirlemek için yerleşik süreçleri kullanırız.
	3	Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları gözlemleriz.
	4	Faaliyetlerimiz ve operasyonel çevremiz hakkında ekonomik bilgi (veri) toplarız.
	5	Müşterilerimize çözüm bulmak için yatırım yaparız.
	6	Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları benimseriz.
	7	Çalışanların bildirdiği eksiklikleri gidermeye çalışırız.
Yeniden Yapılandırma	8	Yeni tür yönetim yöntemleri uygularız.
	9	Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş pazarlama yöntem veya stratejilerini uygularız.
	10	İş süreçlerini önemli ölçüde yenileriz.
	11	Hedeflerimize ve amaçlarımıza ulaşmanın yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş yollarını uygularız.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Dinamik Yetenekler Ölçek uyarlama çalışmasında, yazında yeni bir kavram olan “Dinamik Yetenekler” kavramının açıklanmasına odaklanılmış ve bu yapının ölçülmesinde kullanılan bir ölçeğin ulusal yazına kazandırılması için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Ölçeğin geçerliğinin test edilmesi için yapı geçerliğine bakılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, üç faktörlü yapının uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlerden düşük çıktığı görülmüştür. Türkçe uyarlamasında iki faktörlü yapı benimsenmiş ve ölçek alt boyutları, “Algılama Ele Geçirme” ve “Yeniden Yapılandırma” olarak adlandırılmıştır. Ölçek maddelerinden faktör yükü düşük olan “Ele Geçirme” boyutundaki 8. madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddenin “Ele Geçirme” boyutuna katkı yapmaması, ölçek boyutlarından özellikle “Algılama” ve “Ele Geçirme” boyutlarının bazı noktalarda benzerlik göstermesinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, dinamik yetenekler ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu saptanmıştır. Dinamik yetenekler ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmasında katılımcılara ilişkin açıklayıcı istatistikler incelendiğinde; birinci çalışma grubu

örgütlerinin değişim ve dönüşüme açık ve esnek bir yapıda olduklarını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, hızla değişen dünyada örgütlerin teknolojik ve dijital yeniliklere uyum sağlamak, hızlı, çevik ve dinamik olmak gibi zorunlulukları bulunmaktadır.

Dinamik Yetenekler ölçeğinin ve alt boyutlarının iç tutarlılığına ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda Dinamik Yetenekler ölçeğinin tümü için Cronbach's Alpha katsayısı ,90; “Algılama Ele Geçirme” alt boyutu için ,87 ve “Yeniden Yapılandırma” alt boyutu için ,83 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin ve alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2014).

Bu ölçeğin araştırmalarda kullanılacak olması, giderek artan dinamik yetenekler yaklaşımı bakış açısının ön plana çıktığı işletmelerin dinamik yeteneklerinin tespit edilmesini sağlayacaktır. Dinamik yeteneklerini geliştirilen ve etkin bir şekilde kullanan işletmelerde, rekabet üstünlüğü ve yenilikçi kültürün gelişmesi söz konusu olabilecektir. Ayrıca çevrede gelişen değişimlerin algılanması ve ele geçirilmesi, yönetsel kararların alınmasında kolaylık sağlayacaktır. Türkçeye uyarlanan Dinamik Yetenekler ölçeğinin diğer örgütsel alanlarda yapılacak gelecekteki araştırmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada dinamik yetenekler ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışmasında elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik bulguları, araştırmanın yürütüldüğü katılımcılar çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Ölçeğin nicel ve nitel olarak farklılaşmış örneklerde kullanılması, geçerlilik ve güvenilirlik konusunda daha güçlü ve genellenebilir bulgulara ulaşılabilme sürecinde önem arz etmektedir. Dinamik yetenekler değişkeni ile örgütsel önem taşıyan diğer değişkenlerin birlikte kullanıldığı çalışmalar yapılabilir. Örneğin; örgütsel direnç, örgütsel değişim, örgütsel inovasyon, değişime direnç vb. önemli değişkenler kullanılarak araştırmalar yapılabilir ve araştırma sonuçları birbiriyle karşılaştırılabilir.

### ETİK BEYANATI

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

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu çalışma için İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu kararı ile 2024/24 sayılı ve 24.04.2024 tarihli, Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

### KAYNAKÇA

- Aburumman, O. J., Omar, K., Shbail, M. A. & Aldoghan, M. (2023). *How to deal with the results of PLS-SEM?* B. Alareeni and A. Hamdan (Eds.): ICBT 2022, Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS), 495, 1196-1206.
- Albats E, Podmetina D, & Vanhaverbeke W (2023). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation. *J Small Bus Manag*, 61(6), 2519–2560. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Barney JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons Pub.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Veri analizi el kitabı* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31. <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update (10/a). India: Pearson Education.
- Gumusluoglu, L., & Acur, N. (2016). Fit among business strategy, strategy formality, and dynamic capability development in new product development. *European Management Review*, 13(2), 107-123. <https://doi.org/10.1111/emre.12070>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Second Edition.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of

- PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141-155. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.005>
- Jiang, W., Mavondo, F., & Zhao, W. (2020). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 1239-1266. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9628-2>
- Jeong, J. (2004). *Analysis of the factors and the roles of hrd in organizational learning styles as identified by key informants at selete corporations in the republic of Korea*. (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University. Major Subject: Educational Human Resource Development, ABD.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: the role of smart technologies. *Technovation* 96, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137433>
- Nguyen, H. T., Pham, H. S. T., & Freeman, S. (2023). Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1645-1680. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı, New York.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Sakallı, A. E., & Arıkan, S. (2024). The relationship of Value dimensions in Turk Society with fatalistic tendencies, safety motivation, risk perception and safety performance. *Heliyon*, 10(9).
- Suluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905. <https://doi.org/10.1177/1042258721998946>
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095-1128. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>
- Şimşek, Ö. (2007). *Marmara öğrenme stilleri ölçeği'nin geliştirilmesi ve 9-11 yaş çocuklarının öğrenme stillerinin incelenmesi* (Unpublished doctoral dissertation), Marmara Üniversitesi, Turkey.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (5. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 359-368. <https://doi.org/10.1017/JMO.2017.75>
- Teece, D. J., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk,

- uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097)
- Tekindal, S. (2009). *Duyuşsal özelliklerin ölçülmesi için araç oluşturma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Wang, M., & Li, R. (2013, August). *The study on the dimensions of dynamic capability of enterprises*. In 2013 International Conference on Advanced ICT and Education (ICAICTE-13) (pp. 250-254). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icaicte.2013.53>
- Wilden R, Gudergan SP, Nielsen BB, & Lings I (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Plann*, 46(1-2),72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wu, S., & Gao, H. (2022). How Internal IT capability affects open innovation performance: from dynamic capability perspective. *Sage Open*, 12(1), 21582440211069389. <https://www.emerald.com/insight/1462-6004.htm>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhou, W. C., Yan, D., & Sun, S. L. (2022). Climbing the ladder: Inward sourcing as an upgrading capability in global value chains. *Research Policy*, 51(3), 104439. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104439>

Araştırma Makalesi

**DÜZELTME: Girişimci Olma Kararının Arkasındaki Faktörler Arası Etkileşimin DEMATEL Yöntemi ile Analizi [İş ve İnsan Dergisi, 11(1), 77-91; DOI: 10.18394/iid.1450427]**

***ERRATUM: The DEMATEL Analysis of the Interaction Between the Factors behind the Decision to Become an Entrepreneur [Journal of Human and Work, 11(1), 77-91; DOI: 10.18394/iid.1450427]***

Zuhal Şenyuva<sup>a</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Girişimcilik,  
Karar Verme,  
Planlı Eylem Kuramı,  
Çok Kriterli Karar Analizi,  
DEMATEL.

*Tarihler :*  
Geliş 00.00.0000  
Düzeltilme Geliş  
00.00.0000  
Kabul  
00.00.0000

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Entrepreneurship,  
Decision Making,  
Theory of Planned Behavior,  
Multi-Criteria Decision  
Analysis,  
DEMATEL.

*Article history:*  
Received 00.00.0000  
Received in Revised Form  
00.00.0000  
Accepted  
00.00.0000

DÜZELTME

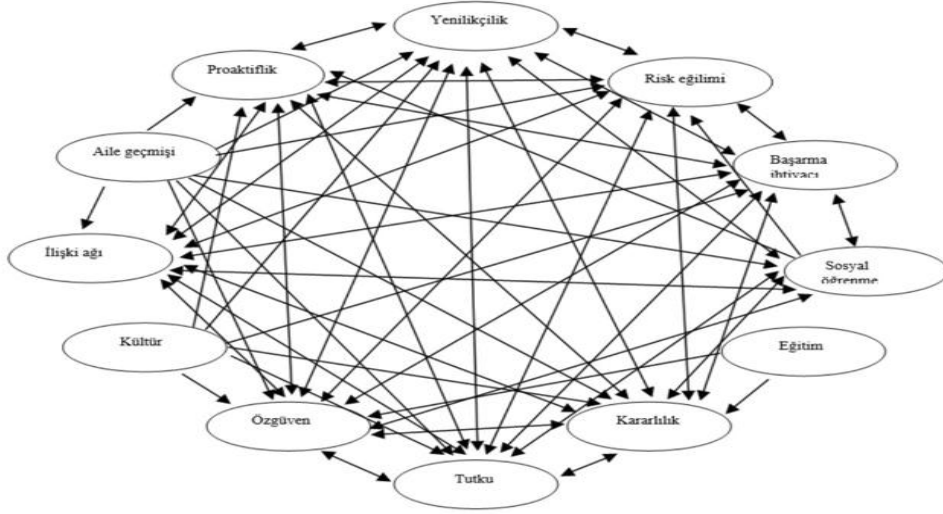
İş ve İnsan Dergisi'nin 11. cildinin 1. sayısında yer alan [Şenyuva, Z. (2024), "Girişimci Olma Kararının Arkasındaki Faktörler Arası Etkileşimin DEMATEL Yöntemi ile Analizi", İş ve İnsan Dergisi, 11(1), 77-91] referans tanımlı ve DOI referans kodlu makalede "5. SONUÇ" başlığı öncesinde yer alan "Kritik öneme sahip ilişkilerin belirlenmesinden sonra girişimci olma kararına etki eden kriterler arasındaki etkileşimin yapısı Şekil 2'de sunulmuştur." cümlesinde bahsi geçen "Şekil 2" sehven unutulmuştur. Yapılan bu hatadan dolayı yazar okuyuculardan özür dilemektedir. Makalede yer alan hatalı işlemde kaynaklı raporlamanın giderilmesi amacıyla eklenen şekil aşağıda yer aldığı gibidir.

ERRATUM

In the article titled "The DEMATEL Analysis of the Interaction Between the Factors behind the Decision to Become an Entrepreneur" [by Şenyuva, Z. (2024) published in İş ve İnsan Journal, 11(1), 77-91], there is an omission before the heading "5. CONCLUSION." The sentence, "Following the identification of relationships of critical importance, the structure of interactions among criteria affecting the decision to become an entrepreneur is presented in Figure 2," refers to "Figure 2," which was inadvertently omitted. The author apologizes to the readers for this oversight. To address the reporting error stemming from this omission, the missing figure has been provided below.

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, zuhala@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7987-0863

Sayfa 86'da yer alması gereken bahsi geçen Şekil 2 aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2: Girişimci Olma Kararını Etkileyen Faktörler Arası Etkileşim



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

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