



VOLUME • CİLT: 3

ISSUE • SAYI: 2

DECEMBER • ARALIK • 2024



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

**İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**

**Journal of Economics Business and International Relations**

Volume • Cilt: 3 / Issue • Sayı: 2 December • Aralık/ 2024

Biannual Peer-Reviewed Academic Journal / 6 Aylık Hakemli Akademik Dergi

Published In Turkish & English / Bu Dergi Türkçe ve İngilizce Yayınlanmaktadır

**Owner of the Journal • Derginin Sahibi**

On behalf of T.C.Istanbul Kültür University,

Faculty of Economics and Administrative Sciences,

Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. adına Prof. Dr. Müge ÇETİNER (Dean • Dekan)

**Editorial Board of This Issue • Bu Sayının Yayın Kurulu**

Editor • Editör • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Nazlı ŞAHANOĞULLARI

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Pınar Sarp HÜSEYİN

Typesetting • Dizgi • Arş.Gör.Dr.Şerif YÜKSEL

Secretary • Sekreter • Arş.Gör.Dr.Şerif YÜKSEL

**Advisory Board • Danışma Kurulu**

AKGÜN Mensur, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

AŞKUN Bige, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi

BARAN Muhteşem, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi

ÇARIKÇIOĞLU Peyami, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

ÇETİNER Müge, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi  
ERCAN Metin, Prof.Dr., T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
GÜVEN Kemal, Prof.Dr., T.C. Namık Kemal Üniversitesi  
HARCAR Talha, Prof.Dr., Penn State University  
KILIÇ Özcan, Prof.Dr. Wisconsin University  
KIYILAR Murat, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi  
NAS Tülay, Prof.Dr., T.C. Karadeniz Teknik Üniversitesi  
ÖZMEN Ömür, Prof.Dr., T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi  
PAKSOY Mahmut, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi  
SARUHAN Şadi Can, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi  
TORLAK Ömer, Prof.Dr., T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi  
VAROĞLU Kadir, T.C. Başkent Üniversitesi Prof.Dr.  
YALÇIN Azmi, Prof.Dr., T.C. Çukurova Üniversitesi  
YELOĞLU Okan, Prof.Dr., T.C. Başkent Üniversitesi  
YOZGAT Uğur, Prof.Dr., T.C. Nişantaşı Üniversitesi

**Referees of This Issue • Bu Sayının Hakem Kurulu (İsim Sırasına Göre)**

Aytaç Erdem	Giresun Üniversitesi
Ece Zeybek Yılmaz	Istanbul Gelism University
Elife Akiş	İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi
Emrah Sıtkı Yılmaz	Gaziantep Üniversitesi
Erhan Durur	Gaziantep Üniversitesi
Göksel Ataman Berk	Marmara Üniversitesi
Gökçe Topçu	İstanbul Arel Üniversitesi
Gözde Morgül	Beykent Üniversitesi
H. Senem Göl Beşer	T.C. Yeditepe Üniversitesi
Hava Yaşbay Kobal	Hakkari Üniversitesi

Kadir Tuna İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

Sevcan Pınar İstanbul Galata Üniversitesi

Sinan Alçın Kırklareli Üniversitesi

### Contact Details • İletişim Bilgileri

T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jebi>

Address • Adres: Halkalı Merkez, Basın Ekspres Cd., 34303 Küçükçekmece/İstanbul

Phone • Tel: +90 212 498 41 41

**Journal of Economics Business and International Relations-JEBI** is a peer-reviewed and open access international academic journal published by the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Kultur University. JEBI is published twice a year. In the process, English and Turkish studies are accepted in the journal, which aims to publish articles that will increase theoretical and empirical knowledge in the fields of Business Administration.

**İktisat, İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F tarafından yayınlanan hakemli ve açık erişimli uluslararası akademik bir dergidir. JEBI yılda iki kez yayınlanmaktadır. İşletme bilimi alanında teorik ve ampirik bilgi birikimini artıracak makaleler yayınlamayı amaçlayan dergide İngilizce ve Türkçe çalışmalar kabul edilmektedir.

### Table of Contents / İçindekiler

#### Research Article/Araştırma Makalesi:

1. A Conceptual Analysis Of Proactive Behaviors: Impacts On Individual And Organizational Contexts

Çiğdem Kaya

Sayfa: 156 - 187

2. Examining The Effect Of Emotional Intelligence Levels Of Management Candidate Students On Their Subjective Well-Being

Elkhan Gurbanlı, Ahmet Bahadır Baysal, Mustafa Taşlıyan

Sayfa: 188 - 211

3. Sağlık Sektöründe İşkolikliğin İşyeri Mutluluğuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Elçin Akdoğan, Göksel Ataman Berk

Sayfa: 212 - 249

4. Küresel İşletmelerin Türkiye Pazarındaki Stratejileri zerine Bir Değerlendirme

Feride Bal

Sayfa: 250 - 265

5. Aile İşletmelerinde atallanma nyargısı: Bir Vaka alışması

Ozan Emre Ufacık

Sayfa: 266 - 277

6. Exports And Economic Growth: A Case Of Türkiye

Deniz Dilara Dereli, Namıka Elif Küçük

Sayfa: 278 - 293

## A CONCEPTUAL ANALYSIS OF PROACTIVE BEHAVIORS: IMPACTS ON INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CONTEXTS

### PROAKTİF DAVRANIŞLARIN KAVRAMSAL ANALİZİ: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL BAĞLAMLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çiğdem Kaya<sup>1</sup>

#### Abstract

This study examines the conceptual framework of proactive, interactive, inactive, and reactive behaviors in organizational settings, with a primary focus on proactive behavior. It investigates the origins, dimensions, and implications of proactive behaviors, highlighting the distinct roles they play in leadership, team dynamics, innovation, and strategy formation. The research identifies how individual and contextual factors contribute to proactive actions and their subsequent impact on organizational outcomes. Emphasizing the strategic advantages of proactivity, the study also acknowledges its potential challenges, such as conflict and resource strain. By integrating insights from various domains, this work advances the understanding of behavioral diversity in organizations and underscores the critical role of proactive behavior in driving change, innovation, and success.

**Keywords:** Proactive Behaviors, Leadership, Innovation, Extra Role Behavior, Role Breadth Self-Efficacy

**JEL Classification:** M10, M12, D23

#### Öz

Bu çalışma, örgütsel ortamlarda proaktif, interaktif, inaktif ve reaktif davranışların kavramsal çerçevesini incelemekte, özellikle proaktif davranışa odaklanmaktadır. Proaktif davranışların kökenleri, boyutları ve örgütsel bağlamdaki çıkarımları ele alınarak, liderlik, ekip dinamikleri, inovasyon ve strateji oluşturma süreçlerindeki farklı rolleri vurgulanmıştır. Araştırmada, bireysel ve bağlamsal faktörlerin proaktif davranışlara nasıl katkıda bulunduğu ve bu davranışların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Proaktifliğin stratejik avantajlarının altı çizilirken, aynı zamanda çatışma ve kaynak kısıtı gibi potansiyel zorluklar da tartışılmıştır. Farklı disiplinlerden elde edilen bulguların sentezlenmesiyle, bu çalışma örgütlerde davranışsal çeşitliliği ön plana çıkararak, proaktif davranışların değişim, inovasyon ve başarıyı yönlendirmedeki kritik rolünü ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Davranışlar, Liderlik, Yenilik, Ek Rol Davranışı, Rol Genişliği Öz Yeterlilik

**JEL Sınıflandırılması:** M10, M12, D23

<sup>1</sup> Assoc. Prof. Dr. Istanbul Kültür University, Department of International Trade and Finance, [cigdem.kaya@iku.edu.tr](mailto:cigdem.kaya@iku.edu.tr), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8307-3501>

**Submitted** : 16/11/2024  
**Accepted** : 28/11/2024

## **Introduction**

The word "proactive" was used by Austrian existential neuropsychiatrist Dr. Viktor Emil Frankl in his book "Man's Search for Meaning", published in 1946, when he suffered greatly in a Nazi camp and lost his entire family. The book describes a person who takes responsibility for his own life rather than looking for reasons in other people or external situations. Frankl emphasized the importance of courage, determination, individual responsibility and awareness of the existence of options regarding the context and situation.

Bateman and Crant (1993) are the researchers who work in the field of organizational behavior and who have developed the Proactive Personality Scale (PPS) and are cited in all studies on proactive behavior. PPS consists of 17 items (e.g. "I am good at identifying opportunities" and "If I believe I can do something, handicaps are not a problem"). Crant also has many publications on proactive personality (Bateman and Crant, 1993, 2000; Crant, 1995, 1996, 2000). Crant (2000) defines proactive behavior as taking the initiative to improve current situations or creating a new situation. According to Crant, proactive behavior involves challenging the status quo rather than passively adapting to current conditions. Proactive behavior is behavior that takes preventive measures before events or situations occur, initiates change, and is forward-looking.

A proactive personality actively identifies opportunities and demonstrates a strong drive for action. The person enjoys challenging the status quo and being able to persuade others to accept her ideas. The proactive rather than reactive individual energetically implements and develops strategies to effectively manage her environment (Deluga, 1998).

Two people in the same position may approach the task in very different ways. When one takes charge, he initiates new initiatives, produces constructive change, and manages proactively. The other strives to protect, to hold on, to be compliant, to keep her head above water, and to be the guardian of the status quo. The first works for constructive reform and tackles issues head-on. The second "goes with the flow" and passively manages the business as usual. The first person is proactive, the second is not. Being proactive is changing things with a deliberate intention to make them better. Proactive behavior separates individuals from the herd and the organization from the rest of the market (Bateman and Crant, 1999).

Reactive behavior is defined as responding to events (being affected), adapting to change, protecting personal and group decisions, and regulating the results of change (tempering) (Newstrom and Davis, 1993). Reactive individuals behave in response to a situation rather than how they want to behave in the future. Reactive individuals wait until an event occurs and organize themselves to better adapt to a new environment. Inactive behavior is the behavior of not taking any action, remaining inactive. Interactive behavior is the behavior in which people interact with each other. Since proactive behaviors have been studied much more than other types of behaviors in the literature, studies on proactive behaviors will be the predominant focus of this study. The Organizational Behavior literature on interactive reactive, and inactive behavior is limited. For example, reactive behavior is usually mentioned in comparative studies on proactive behavior (e.g., Larson, 1986).

Proactive behavior has emerged as an integrated research stream in the organizational behavior literature. There is no single definition, theory, or measurement; rather, researchers have associated different approaches to identify the antecedents and consequences of proactive behavior (Crant, 2000). Potential and actual job performance, leadership, careers, work teams, socialization, and the reputation of American presidents have been examined through the lens of initiative and proactivity. In the study, firstly, the sources of proactive, interactive, inactive and reactive behaviors of individuals were examined, and in the second part, the relationship between proactive behavior and behaviors such as leadership, entrepreneurship, and team performance and individual level personal initiative, role breadth self-efficacy, extra role behavior was expressed. In the third part, change and innovation were examined in relation to what kind of differences those with proactive personality cause in organizational processes. In the fourth part, it was tried to express how proactive, reactive, inactive and interactive people will follow strategies with four models that are included in the literature with several different classifications. In the fifth part, proactive behaviors were associated with power. In the last part, the advantages and disadvantages of proactive behaviors were included.

## **1. Sources of Proactive, Interactive and Reactive Behaviors**



Personality structure has a fundamental effect on whether an individual is proactive, interactive, inactive, or reactive. For example, proactive personality has been defined as “a temperament structure that describes differences among people in the extent to which they take action to influence their environment” (Bateman & Crant, 1993, p.103). The concept of being proactive is based on the interactionist approach defined by Bandura’s social cognitive learning theory (1986). Social cognitive learning proposes a three-way system of reciprocal causality in explaining human behavior. Here, people, the environment, and behavior constantly influence each other. As a result, social cognitive learning theory combines the central characteristics of being proactive. For example, individuals can directly and intentionally influence their social and non-social environments (Bateman & Crant, 1993).

When it comes to personality traits, they are emotions, mental abilities, attitudes, personal characteristics, and the person’s self-concept. This integrated package is fundamental to our understanding of ourselves and others as unique and special individuals. Self-concept is how a person perceives herself socially, physically, and spiritually. In other words, because you have self-concept, you can define yourself as a separate person. Self-concept is not possible without the capacity to think. This gives us the role of cognition. Cognition provides any kind of belief or information about the environment, about oneself, or about one’s behavior. When discussing self-concept, three different topics have been explored. These are self-esteem (a person’s belief about her own value), self-efficacy (a person’s belief in successfully completing a certain task), and self-monitoring (a person’s observation of her own behavior and adaptation to the situation) (Kinicki & Kreitner, 2008).

According to Social Learning Theory, an individual acquires a new behavior through the interaction of cognitive processes and environmental cues and consequences. When we control this learning process by ourselves, we combine it with self-management. According to Bandura, a distinct feature of social learning is its distinct role in assigning self-regulatory capacities. People can prepare environmental supports by producing cognitive supports and can provide control over their own behaviors by producing consequences for their own actions (Gibson et al., 2009). In other words, individuals who can control their environment and cognitive representations of their environment become experts in their own behaviors (Kinicki and Kreitner, 2008). At this point, we

can express that proactive individuals are individuals who can control their environment and cognitive representations of their environment, as they are individuals who initiate change and take initiative before changes occur in the environment.

In 1989, the term proactive was popularized in business literature by Stephen Covey in his 7 Habits of Effective People (being proactive, getting things done, doing priority work first, thinking in terms of win/win, expecting to understand first and then be understood, creating synergy, sharpening the saw - that is, organizing yourself). According to Covey, by being proactive, individuals can choose the right goals and the right results in life, take personal responsibility for actions, make timely decisions and achieve positive development, and thus become effective. The eighth one was adapted by Lee in 2005 and is to come up with ideas and then inspire others to come up with ideas (Kinicki and Kreitner, 2008).

Individuals have their own ways of acting and thinking, with their unique style and personality. Personality is the combination of balanced physical and mental characteristics that give an individual their identity. These characteristics or traits are the product of the interaction of genetic and environmental influences (Kinicki and Kreitner, 2008). When looking at personality dynamics, the Big Five Personality Dimensions stand out. Of these dimensions, extraversion refers to a strong need for social and interpersonal interaction and being open-hearted, talkative, and self-confident; agreeableness refers to being agreeable, reliable, and well-mannered; conscientiousness refers to being motivated, persistent, responsible, and trustworthy in goal-oriented behavior; emotional stability (its opposite is neuroticism) refers to being reasonable, tensionless, worry-free, and reliable; and openness to experience refers to being imaginative, enthusiastic, broad-minded, and intellectual (Turner and Fletcher, 2006; Gibson et al., 2009). Bateman and Crant (2000) found proactive personality to be positively related to extraversion (representing activities and initiative), conscientiousness (striving for success and taking responsibility), and openness (involving actions, ideas, and values), while Turner and Fletcher (2006) found proactive personality to be negatively related to neuroticism.

Another dimension of personality dynamics is the locus of control. The locus of control was first defined by Rotter in 1990. The locus of control is defined as individuals attributing the results of

their behavior to their own behavior or environmental conditions (such as luck) (Gibson et al., 2009). Attributing the results of their behavior to environmental factors is called the external locus of control, while attributing them to personal deficiencies and their own behavior is called the internal locus of control.

The last two dimensions of personality dynamics are attitudes, intelligence and cognitive abilities. Attitudes are tendencies that can be learned, whether appropriate or not, about any subject and are behaviors towards a certain subject. In the dimension of intelligence and cognitive ability, intelligence is expressed as the capacity to think, question and solve problems and is passed down from generation to generation. Environmental factors are also effective in intelligence. For example, if the mother is a substance addict, the baby in the womb will be negatively affected by this. According to research, the intelligence capacity in developed countries is higher. When the reasons for these are investigated, it has been revealed that they are education, socio-economic status, healthy life and technology. When it comes to mental ability, we see two types of mental ability. The first is mental ability, and the second is the work that emerges by using ability and intelligence. For example, doing a puzzle requires mental ability, and the completed puzzle is the task that emerges and is completed (Kinicki and Kreitner, 2008). Locus of control and mental abilities were measured with the proactive personality scale and were found to be unrelated to proactive personality (Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995).

Parker and Collins (2010) aimed to clarify the similarities, differences, and interrelationships among different types of proactive behavior. They identified three high-level categories of proactive behavior based on managers' self-assessments: proactive business behavior, proactive strategic behavior, and proactive person-environment fit behavior. Each category was associated with specific types of actions aimed at creating change in the internal organization (e.g., voice behavior), aligning the organization with its environment (e.g., issue selling), and increasing fit between the individual and the organization (e.g., feedback seeking).

In a study conducted by Claes et al. (2005) to examine intercultural proactivity, Hofstede's value dimensions were studied on Finland (feminine traits, low uncertainty avoidance), Belgium (high individuality, high uncertainty avoidance) and Spain (high uncertainty avoidance) cultures.

According to the results of the study, cultures with low power distance are more proactive. High individuality supports proactive personality because it emphasizes personal initiative and innovation. Feminine/masculine traits are auxiliary elements that do not have a clear relationship with proactive personality. A low degree of uncertainty avoidance allows innovation and the courage of proactive people is seen in these cultures.

In conclusion, proactive, reactive, inactive and interactive behaviors stem from the personality traits of individuals mentioned above, cultural forces, social class or other groups they are a member of, family and environment and genetic characteristics (Gibson et al., 2009). Cultural forces refer to norms, values and attitudes; social class or other groups they are a member of, friends refer to people they are in contact with; family and environment refer to the position at birth, education, status and structure; and genetic characteristics refer to gender, biological rhythms and physical characteristics.

## **2. Studies on Proactive Behaviors**

This section presents studies on leadership, team performance, and entrepreneurship related to proactive personality as well as studies on personal initiative, role breadth self-efficacy, and extra role behavior related to proactive personality.

### **2.1. Leadership**

Leadership can be defined as the process by which a person influences and directs the activities of others in order to achieve certain personal or group goals under certain conditions (Koçel, 2007). Leadership perception and leadership effectiveness have also been associated with proactive personality (Crant and Bateman, 2000). The studies conducted are related to charismatic leadership and transformational leadership, as will be discussed in the subheadings of this article.

Another theory that can be expressed under the title of leadership and is associated with interactive behavior is the attribution theory of leadership (Offerman et al., 1998). Attribution Theory is the comparison of an attributed person's behaviors with others by considering both the behaviors and the factors influencing them to determine if they differ from others. If a behavior is perceived as a

leadership behavior, it is time to determine whether this behavior is specific to the person or a common behavior seen in that group. If the person's behavior is a distinctive behavior that is different from others', does not change in different times and situations and shows consistency, then this is a behavior specific to the person and the person is defined as a leader. When viewed from the perspective of the leader-follower, the leader can figure out how to treat her followers and how to guide them with the help of attribution theory. Based on where the reason for the followers' behaviors originates (her own cognitive abilities, her own behavior, performance, or environment), the leader determines how to treat her followers and what methods he will try to mobilize them (Artan, 1999).

In their study, Offerman et al. (1993) examined the effects of performance and attribution on the interactive behaviors of leaders and evaluated the results of the leader's attributions. The interaction that will exist between the two parties with the leader-member exchange, the leader's evaluation of the performance of her subordinates, and the subordinate's evaluation of the leader's behavior are interactive behaviors. In other words, if the leader attributes the poor performance of her subordinates to bad luck, she takes an action to change the group's work assuming that the group has no personal responsibility for the poor performance. If the leader attributes the poor performance to lack of effort, she can take an action to motivate the subordinates more. Attributions will function as a causal link between the leader's future interactive behavior and the subordinate's previous behavior. The effects of attributions will differ depending on the performance outcome. As a result, the study shows that leader attributions about the reasons for subordinate performance can affect the interaction between the subordinates and the leader (Offerman et al., 1993).

Larson et al. (1986) used the terms proactive and reactive in the manager-leader distinction. Leaders are seen as proactive individuals who have an active behavior towards actions, use influence to achieve certain goals and desires, and determine the direction the business takes. On the other hand, managers are seen as reactive individuals who tend to be indifferent; their goals tend to go to "necessities rather than desires". Proactive leaders are defined as those who take charge, take initiative, initiate structure, and are determined, tough, consistent, have successes, charismatic, strong, and powerful. Proactive people initiate action, communication, suggestions,

meetings, and directives to accomplish a task. Managers tend to be reactive. They are less systematic, more informal, and more reactive (Larson et al., 1986).

### **2.1.1. Charismatic Leadership**

Charisma is a concept that has long been used in social sciences to describe extraordinary leaders and leadership. Charisma helps explain the impressiveness of political, religious and social leaders (Crant and Bateman, 2000). Charisma is related to the individual attractiveness of the leader. The charisma of the leader plays an important role in influencing others and making them do what they want, and ensures the formation of loyal followers (Artan, 1999). Charismatic leaders are individuals who create behavioral and emotional changes in their followers, have technical expertise, persuasion and superior negotiation skills. Strong loyalty to the charismatic leader can result in the performance of the followers exceeding expectations (Luthans, 1995). Charismatic leaders see the future of organizations very differently from today, and in order to catch up with the future, they empower and develop their followers and ensure that they take responsibility. They create an environment of trust with the strong emotional bond between them. They use all communication channels to introduce themselves and their ideas. They set a model for their followers with both their ideas and behaviors (Artan, 1999). Charismatic leaders often emerge in times of distress or crisis. They establish an emotional (not just functional) bond with others, become a kind of hero, and appeal to the ideological values of their followers (Pfeffer, 1999).

Conger and Kanungo (1987) stated that leader behavior is based on the perceptions of observers. Charismatic leaders differ from other leaders in their ability to articulate and formulate an inspiring vision, and in their ability to demonstrate unconventional visions and effective actions. Charismatic leadership produces positive follower outcomes such as motivation, job satisfaction, and increased performance.

It has been empirically stated in studies that charismatic leaders outperform less charismatic leaders. Many studies have identified the determinants of subordinates' perceptions of charismatic leadership. Accordingly, personality traits are a key factor in distinguishing charismatic leadership from non-charismatic leadership. Characteristics associated with charismatic leadership are

sensitivity to follower needs, social sensitivity, self-confidence, risk-seeking tendency, creativity, and innovation. In another context, managers who are champions of technological innovation (a proactive behavior) exhibit more charismatic leadership behaviors than non-champions (Crant & Bateman, 2000).

Many behaviors associated with charismatic leadership appear to have roots in proactivity, and thus, it is believed that proactive personalities are expected to have the qualities that drive charisma. For example, charismatic leaders are active innovators and look to change the status quo and are self-confident. They have a vision for a different future, changing followers' beliefs and getting them excited about the vision (Conger & Kanungo, 1987). Proactive orientation is assumed to underlie innovation, self-confidence, and change efforts. Thus, proactive personality will be positively related to the qualities of charismatic leadership (Crant & Bateman, 2000).

In another study (Deluga, 1998) on the relationship between proactive behavior and leadership, the relationship between proactivity, charismatic leadership, and presidential performance in the American presidency was evaluated. The personality profiles of all the presidents from Washington to Reagan were read and it was decided that each had a proactive personality.

### **2.1.2. Transformational Leadership**

Transformational leaders are leaders who inspire their subordinates with their charisma, enable them to achieve high goals, are logical, intelligent, solve problems carefully, and aim for development, change and innovation (Luthans, 1995). Since their individual charm, in other words their charisma, is the source of their power, their followers trust and respect them and identify with them. Thus, the demands of the leaders are fulfilled without hesitation. The leader also aims to empower his followers by giving them authority and responsibility, so that they can trust themselves and develop themselves. They often take their place in the history of the organization as a legend with the radical changes they make, especially in times of crisis or in times of confusion and uncertainty, and they are always praised (Artan, 1999).

As a result of interviews conducted by Tichy and Devanna with senior managers from large companies in 1992, they determined the characteristics that transformational leaders share.

According to the results of these interviews, transformational leaders define themselves as change agents, are courageous, believe in and trust people, are value determinants, believe in lifelong learning, have the ability to overcome situations of complexity, uncertainty and indecision, and are visionaries (Luthans, 1995). Logically, these behaviors are derived from the basic characteristics of proactive behavior. These characteristics include examining the environment thoroughly and identifying opportunities to change the structure, showing initiative and taking action, and resisting until the change is effective (Bateman and Crant, 1993).

Some empirical evidence has suggested that proactive personality is related to transformational and charismatic leadership. Bateman and Crant (1993) argued that transformational leadership is related to the prototypical characteristics of a proactive individual. In a study conducted with MBA students, a positive relationship was found between being selected by peers as a transformational leader and proactive personality. Den Hartog and Belschak (2012) examine the interactive effects of personal and contextual factors on employees' proactive behavior. Consistent with previous research, the findings of this study show positive main effects of transformational leadership, role breadth self-efficacy, and job autonomy on proactive behavior. They find that in high autonomy situations, transformational leadership positively influences proactive behavior for individuals with high self-efficacy, whereas in low autonomy situations, it positively influences proactive behavior for individuals with low self-efficacy. High self-efficacy individuals in low-autonomy situations may feel frustrated by the lack of freedom and disengage, as they rely more on their intrinsic abilities than external guidance. Low self-efficacy individuals in high-autonomy situations may feel overwhelmed by the freedom and lack of structure, struggling to take initiative without clear guidance or support. Transformational leadership adapts to these dynamics by filling the motivational or structural gaps that different individuals experience in varying autonomy contexts, thereby optimizing their proactive behaviors. This pattern highlights the complex interaction between personal and contextual factors in shaping proactive behavior.

## **2.2. Team Performance**

Proactive personality and proactive behavior are important for the effectiveness of organizations, individuals, and teams. In the studies of Hyatt and Ruddy (1997), proactive behavior was shown



as a characteristic in the definitions and subscales of the characteristics assessed by the group development profile and the subscales within the scope of group members were determined as follows: they actively seek areas to continue development, they constantly revise their work processes, they seek alternative solutions to problems, they seek innovative solutions to problems, they draw attention to these issues before major problems arise. It is stated that teams are proactive when they try to do these (Hyatt and Ruddy, 1997). Empowered teams have been found to improve the quality of their work by initiating change in the work they are responsible for and to take frequent action on problems.

The concept of proactive personality was extended to the work team level in a field study of 101 work teams from four organizations with formal teamwork systems. Kirkman and Rosen's (1999) data showed that proactivity at the team level was positively related to team psychological empowerment. More proactive teams were positively related to higher levels of team cohesion, organizational commitment, and job satisfaction. This research is the first application of the proactive personality construct at the team level to provide empirical evidence for the importance of proactive behavior by work teams. When team members are psychologically empowered, their teams will be more proactive.

### **2.3. Entrepreneurship**

Entrepreneurship, in its most general sense, is the process of creating value by creating a unique resource package to benefit from an opportunity and is also defined as catching an opportunity that has not been noticed by a person or persons before (Brazeal and Herbert, 1999). In the literature, three dimensions of entrepreneurship are generally mentioned in the definitions related to entrepreneurship. The dimensions of entrepreneurship are in the form of a strategic orientation that includes risk taking, proactivity and innovation activities. Entrepreneurship requires being proactive and taking a reasonable amount of risk (Covin and Slevin 1989). Being proactive, on the other hand, requires using initiative and taking risks. Companies that adapt to being proactive will be more open to opportunities and this will make them more entrepreneurial (Kuratko et al., 2007). Bateman and Crant (1993) defined proactivity as taking action by taking initiative to evaluate opportunities that occur in the environment and efforts to catch the changes that occur in the

environment, as stated before. In relation to this definition, being proactive is seen in organizations' attempts to become leaders in the market, offering more new products or services than their competitors, and introducing technologies earlier (Covin and Slevin, 1989). Therefore, it can be expected that the performance of inactive or reactive firms will be low because they do not take sufficient actions to foresee future situations and do not create opportunities. The innovation dimension is that firms become more dynamic and more competitive with new and original ideas (Covin and Slevin, 1989). Proactive individuals are proactive in taking risks and in innovation because they take action for the future.

Crant (1996) examined the relationship between behavioral intentions towards entrepreneurial career, defined as having one's own business, and individual differences using the Proactive Personality Scale. Using a sample of 181 students in the study, he found that entrepreneurial intentions, gender, education, having an entrepreneurial family, and proactive personality were significantly related. According to the study, the strongest relationship was between entrepreneurial intentions and the proactive personality scale. Emphasizing that entrepreneurship has certain individual dimensions, he found that proactive personality and entrepreneurship were positively related, women explained less entrepreneurial intentions than men, education was positively related to entrepreneurial intentions, and those with entrepreneurial families had more entrepreneurial intentions than those without. He stated that when the effects of gender, education, and family reasons were controlled, the proactive personality scale explained a significant amount of variance in entrepreneurial intentions.

Gupta and Bhawe (2007) conducted another study focusing on the role of proactive personality in moderating the impact of the common 'masculine' stereotype about entrepreneurs on entrepreneurial intentions. By introducing a stereotype threat, the study examined the responses of eighty young women. The findings revealed that women with highly proactive personalities were more strongly influenced by exposure to the prevalent stereotype about entrepreneurs, experiencing a notable decline in their intentions to pursue entrepreneurship compared to women with less proactive personalities. For example, high-achieving women in mathematics are detrimentally affected by the presence of a negative stereotype when compared to equally high-achieving women who do not care about mathematics on a math test. They are intrinsically motivated to do the task

well and are driven to increase their own business outcomes. This leads us to expect that stereotype threat is stronger for those who are more proactive than for those who are less proactive. In other words, template threat significantly detrimentally affects the entrepreneurial intentions of more proactive women compared to less proactive women. Women with proactive personalities are more inclined to take initiative and affect change in their current situation compared to less proactive women. However, the study found that although more proactive women generally have higher entrepreneurial intentions, they also tend to be more affected by template threat (Gupta & Bhawe, 2007).

Becherer and Maurer (1999) examined the relationship between the proactive temperament of the chairmen and their entrepreneurial behavior using a sample of 215 small-scale business executives. Entrepreneurial behavior was measured by the type of ownership (starting, purchasing, inheriting) and the term starting a business, using the proactive personality scale of Bateman and Crant (1993). The relationship between the firm's entrepreneurial stance and proactivity, the firm's performance, and the extent to which the chairmen delegate authority were also examined. The level of chairmen's proactivity was related to each dimension of entrepreneurship. The strongest relationship was between starting a new business and proactivity. Proactivity was directly and significantly related to the firm's entrepreneurial stance and changes in the firm's sales. There were significant differences in proactive temperament between business executives who entered a new business and those who did not. No relationship was found between proactivity and transfer of authority style or changes in profits (Becherer and Maurer, 1999).

#### **2.4. Personal Initiative**

Personal initiative is a behavioral pattern that involves taking action and taking a self-initiating approach to work (showing initiative and being strongly motivated) that goes beyond formal job requirements (Frese et al., 1996, 1997). It is characterized by five components: 1) is aligned with the organizational mission; 2) requires a long-term focus; 3) is action and goal oriented; 4) is persistent in the face of obstacles; and 5) is self-started and proactive.

Personal initiative was measured using interview-based methodology and questionnaires in the studies of Frese et al. (1996, 1997). Because questionnaires tend to measure self-concepts, they cannot measure behavior. Also, since their study was between East and West Germany, there would be differences in interpretation of the scale, so interview and questionnaire methods were used. Proactive behavior was measured by whether people took an active approach to overcoming obstacles as a result, whether they maintained their initiative, or whether they delegated solutions to others. Personal initiatives were examined in East and West Germany. The study found that socialist East Germany had lower personal initiative than West Germany. Employee perceptions of job control and job complexity were lower in the East. Frese et al. (1996) interpreted these results as complexity and control affecting initiative through skill development and motivational processes.

Employees' proactive behavior was previously emphasized to be related to taking initiative, as defined by Crant (2000). Different types of behaviors and temperaments are reflected in the degree of proactive attitude of the employee (Crant, 2000). While Bateman and Crant (1993) focused on the individual's temperament towards being proactive, Frese and Fay (2001) focused on behavioral syndromes such as personal initiative and proactive behaviors. Such behaviors are aimed at developing given work procedures and methods in the form of developing individuals in advance regarding future work. They are also aimed at developing a self-starting approach towards work and performance (Frese et al., 1996; Parker, 2000). Initiative varies among individuals. Studies have shown that organizational variables and workplace factors affect the levels of personal initiative shown (Fay and Frese, 2001). Personal initiative requires a highly proactive temperament. Personal initiative refers to a general proactive goal orientation aimed at achieving organizationally desired goals, such as more personal goals (e.g. career) (Frese & Fay, 2001).

### **2.5. Role Breadth Self-Efficacy**

Self-efficacy is the belief in one's abilities that will enable him/her to manage the situations expected of him/her. The employee's feeling sufficient to go beyond the job description (role breadth) is the most important dimension of being proactive, and this dimension is the person's self-confidence in taking on a more proactive and comprehensive role by going beyond the

traditional and technical requirements of the job (Parker, 1998; Parker et al., 2006; Hwang, et al., 2015). In this context, individuals' perceptions of their competence expectations, in other words their self-efficacy, affect their taking action and their determination to deal with problems (Parker et al., 2006). Employees who feel sufficient to go beyond the job description act proactively in their work, understand the relationships between different functions and job roles, and can see the whole. At the same time, they gain the ability to solve problems in their area of influence, set goals for themselves, and can resolve conflicts constructively. Role breadth self-efficacy includes people's feelings and beliefs about what they can do rather than what they do. The sense of efficacy determines how intensely and for how long an individual will exert effort to do his or her job in the best possible way (Parker, 1998).

Parker et al. (2006) tested role breadth self-efficacy with a sample of cable manufacturing workers in England. Personality and work environment antecedents affect proactive work behavior through cognitive motivational mechanisms. In the study that resulted from 60 cable manufacturing workers with self-reported proactive work behaviors (proactive idea implementation and proactive problem solving), proactive personality, flexible role orientation and role breadth self-efficacy were significantly associated with proactive work behavior through self-benefit. Job autonomy, employee and coworker trust, flexible role orientation were also associated with proactive behavior. According to the research, the ability to exceed job description is shaped by the conditions within the organization. When organizations can provide suitable working conditions, they also have the opportunity to elicit proactive behavior in their employees.

In the study by Ohly and Fritz (2007), four forms of work motivation were tested by reviewing the literature on the antecedents of proactive behavior at work: job self-efficacy, role breadth self-efficacy, intrinsic work motivation, and role orientation. The study was conducted with a sample of 98 software development employees using coworkers who also rated proactive behavior. Correlations showed that intrinsic motivation and job self-efficacy were unrelated to coworker evaluations of proactive behavior, but role orientation and role breadth self-efficacy were related. The study emphasizes the importance of role breadth self-efficacy in developing proactive behavior at work.

## **2.6. Extra Role Behavior**

Morrison and Phelps (1999) examined extra role behavior, which is expressed as taking responsibility. Extra role behavior is defined as a voluntary behavior that is intended to affect organizational functional change. The study was conducted with both self-assessment and coworker data from 275 white-collar employees from different organizations. It was measured with a 10-item questionnaire. An example item could be “this person generally tries to establish new work methods that are more effective for the company.” Extra role behavior is a behavior associated with feeling responsible, self-efficacy, and openness to perceptions of upper management as interpreted by coworkers. The results of the study show that organizations can motivate their employees by giving them a positive change and removing the limitations in their work (Morrison and Phelps, 1999). Employees believe in their own capabilities and see upper management as supportive of change efforts. In addition, organizations are a structure that is compatible with the idea that they need employees who are willing to challenge the status quo by making changes. Taking responsibility is change-oriented and development-oriented and, in this respect, is related to proactive behavior (Crant, 2000).

## **3. The Effect of Proactive Personality on Organizational Processes**

Proactive personality, as defined in the study, initiates forward-looking change, takes initiative and continues with determination. The effects of these personality traits on organizational processes will be presented under the headings of change and innovation.

### **3.1. Change**

In general, change refers to bringing something from one level to another. Organizational change also means changing from a current situation to a different situation in matters related to organizational activities (Koçel, 2007). Organizational change may be in the form of a change in structure, a change in technology, a change in physical appearance and a change in people (Robbins, 1998). Change has been classified in different ways: planned-unplanned change, macro-micro change, change spread over time-sudden change, proactive-reactive change, comprehensive-narrow-scoped change, active-passive change, step-by-step change-radical change. Of these

classifications, proactive change refers to changing the organization's business activities and procedures according to the predicted environmental conditions; therefore, the organization is ready when the predicted conditions occur. Reactive change, on the other hand, is making changes in order to adapt to the conditions encountered (reacting to the conditions encountered). Active change is when an organization innovates and influences and changes its external environment, while passive change is when an organization makes changes within itself to adapt to the conditions developing in its external environment (Koçel, 2007).

Being proactive involves not just expecting change, but creating it. It does not only include the important characteristics of adaptability and flexibility to an uncertain future. Being proactive is taking the initiative to improve the business. At the other extreme, non-proactive behavior involves lagging behind, trying to do what is permitted, and passively waiting for externally imposed changes (Bateman and Crant, 1999).

People can engage in many actions related to change, but not all of them are truly proactive. First, change can be evoked without intending a positive or negative outcome. This is not proactive behavior. Second, people can attribute psychologically reframed or reinterpreted situations to cognitive restructuring. This is also not proactive behavior, because it changes perceptions without changing reality. Third, when people make a decision to enter a new business, merger, or investment, or to enter a new market, this decision is a conscious decision and is proactive behavior. Fourth, and most importantly, people intentionally and directly change existing situations in order to create new situations. This is what is meant by true proactive behavior (Bateman & Crant, 1999).

To explore these behaviors, Bateman and Crant (1999) interviewed proactive business people, such as corporate presidents and entrepreneurs, in North Asia, Central Europe, and North America. They found that, like other proactive individuals, they considered change opportunities, set effective, change-oriented goals, anticipated and prevented problems, did different things or did things differently, took action, and engaged in behaviors that persevered and achieved success.

Bateman and Crant (1993) examined personal temperament toward proactive behavior in influencing environmental change. Using 148 MBA students, scores on the proactive scale were

related to the need for achievement, the need for dominance, the extracurricular and civic activities the students undertook, social activities, major personal achievements, and transformational leadership characteristics. The proactive personality, as stated, is one who is relatively unconstrained by situational forces and who affects environmental change. People create and change their environments in the interactionist perspective. Other people are not so classified and are relatively passive. They react, adapt, and are shaped by their environments. Proactive people seek opportunities and take initiative, take action, and persevere. They are the ones who change or find the mission of their organizations, solve problems, and break new ground (Bateman & Crant, 1993).

### **3.2. Innovation**

Innovation is generally about a process that involves generating unconventional ideas and approaches, institutionalizing or implementing new products or processes, and identifying a problem or an opportunity. Innovation has been defined as an extra-role view of individual performance in organizations. They define this structure as a behavior that demonstrates creativity and innovation in one's job and the organization as a whole. Employees who are committed to innovation work to implement and develop new routines, processes, and ideas at work (Seibert et al., 2001). In the studies of Bateman and Crant (1993), a relationship between proactive personality and innovative behavior has been suggested. While defining the characteristics of proactive personality, the tendency to identify opportunities for development has also been expressed. Proactive individuals are more in favor of structural change and innovation in organizations, situations, and people than their less proactive counterparts. Parker (1998) stated that proactive personality is positively and significantly related to the participation of individuals in the organizational development of a company. There have been studies in the literature emphasizing the positive relationships between product innovation and proactive behavior (e.g. Seibert et al., 2001).

Seibert et al. (2001) developed a model of the proactive personality and career success link using data from 180 full-time employees and their supervisors. Two timed measurements were made, and in the first, proactive personality was associated with innovativeness, political knowledge, and



career initiative, and in the second, with innovativeness, political knowledge, career initiative, and the expression of innovative thinking. Parker (1998) found that innovations and organizational practices were associated with proactive personality using data from a glass manufacturing company that implemented several management initiatives. Proactive personality was positively and significantly associated with the use of meetings to disseminate strategic information, voluntary membership in development groups, and beliefs that those who had an expanded and enriched job. The central focus of the study was role breadth self-efficacy. The relationships between proactive personality and organizational practices were highlighted, suggesting organizational interventions that may have more positive effects for proactive individuals.

#### **4. Proactive, Reactive, Interactive and Inactive Strategies**

In case of change in the current job descriptions of the businesses, basic strategies called growth, downsizing, stagnation and mixed strategies are applied. In other words, the business expands, shrinks, continues its business as it is or applies these basic strategies repeatedly by making changes in the goods and services it produces, the markets it operates in or the production functions and processes. These basic strategies are applied in different forms and sizes in businesses. These subgroups of basic strategies are; dependent-independent, related-unrelated, horizontal-vertical and active-passive basic strategies. Of these, active and passive strategies are related to the attitude and timing approaches in the implementation of basic strategies. Active strategy has an aggressive attitude and timing, passive strategy has an adaptive attitude and timing (Ülgen and Mirze, 2007).

Active strategies are strategies that managers and strategists decide on and implement before events force and direct them (Ülgen and Mirze, 2007). It is similar to Crant (2000)'s definition of proactive personality. Active strategies are the leading and guiding strategic practices that managers put into practice before events occur (Ülgen and Mirze, 2007). Strategies that businesses apply reactively and adaptively in the face of events after events occur and everything falls into place are passive strategies (Ülgen and Mirze, 2007). Larson et al. (1986) defined proactive strategy as strategists taking action before pressure is applied to respond to environmental threats and opportunities. Proactive behavior is behavior that directly changes the environment. Like all behaviors, it has both personal and situational reasons. Bateman and Crant (1993) stated that the proactive dimension of

behavior is rooted in people's need to control and skillfully manage their environment. Individuals follow a proactive strategy with these aspects.

Hamel and Prahalad (1994), in their article called *Competing for Future*, included some questions that will help determine whether the company is future-oriented. The answers are given in two columns under the questions. The answers to the question “What are the views of the business manager about the future in comparison with your competition?” are shown in two columns. The left column is traditional and reactive, the right column is different and forward-looking. Another sample question is “Which business issue attracts the attention of managers more?” The answer on the left is redesigning basic processes, the answer on the right is reproducing basic strategies; the last sample question is “What is the strength of your company?” The answer on the left is efficiency in implementation, and the answer on the right is innovation and growth. If the answers of the company manager are weighted in the left column, this means that the company is spending too much energy on preserving the past and is not creative enough for the future.

As organizational processes change, strategy formation varies in how managers personally participate in designing what strategy is for and analyzing the firm's situation. Managers use four basic styles of strategy making. The first is the expert strategist approach. Here, some managers assume the role of chief strategist and exert strong, unassisted influence over situation assessments, strategic alternatives, and strategic details. This does not mean that they personally do all the work, but rather that they use a proactive hand in shaping strategy as chief strategist. The second is the delegation approach. Here, the manager may delegate some or all of the strategy-making task to trusted subordinates. This style of strategy making allows for input and broad participation from most managers and areas. The great weakness of delegation is that its success depends on the operational judgment and strategy-making skills of those tasked with strategy-making – for example, if subordinates’ strategy-making efforts are more concerned with how to address today’s problems than with taking an entrepreneurial stance and adapting their resources to seize tomorrow’s opportunities, it is reactive and can increase a very short-term orientation (Thompson and Strickland, 1999). In the collaborative approach, managers involve their subordinates in key roles in strategy formation. Strategies are prepared and implemented together with the manager

and subordinates. In the Champion Approach, managers or strategists are not involved in strategy formation at all. It is an approach to choosing original and creative strategies by encouraging subordinates (Ülgen and Mirze, 2007).

A similar classification is seen in Mintzberg's Strategic Decision-Making Methods. According to Mintzberg, the first of the strategic decision-making methods is Entrepreneurial Mode. Here, the strategy is made by a strong individual. The focus is on opportunities, problems are secondary. The strategy is guided by those who make bold decisions and find their own vision. The dominant goal is organizational growth. The second is Adaptive Mode. This decision-making method is characterized by reactive solutions to existing problems rather than proactively seeking new opportunities. Strategy develops the institution by moving it forward. This method is specific to most universities, very large hospitals, the vast majority of government departments and large institutions. The third is Planning Mode. This decision-making method includes systematically collecting appropriate information for situation analysis, producing applicable alternative strategies, and logical choices of the most appropriate strategies. It includes both proactive search for new opportunities and reactive solutions to existing problems. Fourth, in some cases, an organization may follow a fourth approach called logical incrementalism, which is a synthesis of entrepreneurial, adaptive, and planning methods of strategic decision making. Top management may have a fairly clear idea of the organization's mission and goals, but in developing strategies, it chooses to use an interactive process, whereby the overall strategy learns and gains experience from incremental engagement rather than through global organizations (Wheelen and Hunger, 1998).

In addition to these categories, the model that defines the institution's status or strategy for management issues should be expressed. The model, which is referred to as the RDAP (reactive, defensive, accommodative, proactive) strategy in the literature, was also used by Wartick and Cochran in 1985, following Carroll's work in 1979, and the terms reactive, defensive, accommodative and proactive were used. It was also transformed into the RDAP scale by Clarkson in 1988 and 1991. Reactive, defensive, accommodative, and proactive strategies were presented to characterize the institution's status or strategy for social sensitivity. For example, creating a strategy in line with the state's social policy was characterized as "accommodative", and Johnson &

Johnson's acceptance of responsibility in the Tylenol crisis and the immediate recall of products before the incident became too big was characterized as proactive (Clarkson, 1995).

**Table 1. Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive (RDAP) Scale (Clarkson, 1995)**

<b>Evaluation</b>	<b>Situation or strategy</b>	<b>Performance</b>
<b>Reactive</b>	Reject responsibility	Do less than necessary
<b>Defensive</b>	Accept responsibility and fight it	Do the minimum necessary
<b>Accommodative</b>	Accepting responsibility	Doing everything that is necessary
<b>Proactive</b>	Do their responsibilities without being told	Do more than is necessary

Proactive, accommodative, defensive, and reactive strategies are all legitimately defensible, the last two being less likely to satisfy shareholders. When these four are considered individually, most resources are likely to be required in the proactive strategy and few in the reactive strategy. For example, proactively signaling employee interest by providing compensation, profit sharing, stock options, and bonus payments requires more resources than the defensive strategy in providing mandatory benefits and securing payment of wages. Similarly, proactively investing in training and development requires more resources than the reactive strategy (Iawahar and McLaughlin, 2001).

### **5. Relationship Between Proactive Behaviors and Gaining Power**

Power is the ability to influence individuals' behaviors, change the course of events, overcome resistance, and make people do things they would not do otherwise (Pfeffer, 1999). According to McClelland's Need for Achievement Theory, a person behaves under the influence of the need for achievement, the need for affiliation, and the need for gaining power. A person with a high need for achievement sets difficult goals and tries to achieve them and acquire the necessary knowledge and skills to be different. The need for affiliation refers to establishing relationships with others, entering a group, and developing social relationships. A person with a strong need for power will exhibit behaviors such as expanding their sources of power and authority, influencing others, and protecting their power (Koçel, 2007).

An individual with a high need for power is more competitive and more assertive than an individual with a low need for power, and they prefer situations that will motivate them (Gibson et al., 2009). Therefore, individuals with a proactive personality are superior to reactive individuals in gaining power. Because they are more aggressive than reactive individuals, they take initiative and have a more competitive structure with their innovative characteristics. Individuals with a high perception of power distance accept that power is not distributed equally and therefore individuals give more importance to elements such as status and title. As a result, the distance between them is maintained. In the study, it was emphasized that individuals in cultures with a low perception of power distance will be more proactive. Therefore, it can be stated that individuals with a low perception of power distance will be closer to people in power and thus have a higher probability of gaining power.

In addition, the characteristics expressed as the Big Five Personality Traits such as extroversion and openness to experience are the characteristics found in proactive individuals. When individuals try to gain power, they want to be members of powerful groups and to be associated with powerful people. In order to achieve this, the individual must have strong social and interpersonal interactions and be extroverted. Therefore, these characteristics, which are the source of proactive behavior, can help the individual in gaining power.

In Stupak and Leitner's (2001) studies, proactivity and charisma are given as examples of tactics for gaining power. Being proactive is expressed as taking action without prior permission and increasing power by going too far, and it is emphasized that the proactive person takes the initiative. Therefore, a proactive person will be able to apply tactics on the way to gaining power with the characteristics they have. Charisma, on the other hand, refers to using qualities such as being approachable and reliable in order to be a respected or known person. Therefore, agreeableness, which is also one of the Big Five Personal Characteristics, is related to proactive personality in the context of charisma, and individuals with proactive personality are more active in gaining power. As a result, it can be stated that proactive individuals can gain power by challenging the status quo, changing current situations, and influencing people.

## **6. Advantages and Disadvantages of Proactive Behavior**

The dual nature of individual proactive behavior includes both potential positive effects, such as discovering new opportunities, and short- and medium-term negative consequences, such as conflict with leadership or organizational disruption. Although proactive behavior can lead to positive organizational outcomes, its impact often depends not only on the individual's behavior or motivations, but also on the organizational context and the perceptions of leaders and colleagues. For proactive behavior to be effective, individuals must carefully evaluate situations, and organizations must foster environments that support proactive actions and provide appropriate guidance and incentives (Li and Huang, 2021).

Looking at the positive effects of individual proactive behavior for both individuals and organizations, at the individual level, proactive behavior is associated with improved attitudes, higher job satisfaction, improved performance, increased job involvement, and greater career success. Individual proactive behavior also promotes innovation, learning, and socialization, resulting in better evaluations and higher rewards from leaders. For organizations, proactive behavior fosters high-quality leader-member exchange relationships, improves team dynamics, and increases organizational performance by promoting positive change and reducing constraints. In general, proactive behavior not only benefits individuals by increasing their job satisfaction and career prospects, but also contributes to the broader organizational context by increasing team effectiveness and driving organizational success (Grant et al., 2009; Li and Huang, 2021).

When looking at the negative effects of individual proactive behavior on both individuals and organizational contexts, at the individual level, proactive behavior can lead to stress, resource depletion, and emotional exhaustion, especially when driven by external motivations or not supported by the organization. It can also lead to lower performance evaluations by leaders who may perceive such behavior as a threat or ill-timed, and it can cause resentment in colleagues due to the disruption of established workflows and role boundaries. Furthermore, proactive behavior can lead to conflict within teams, especially when it challenges norms or introduces changes that colleagues resist, and can ultimately reduce organizational effectiveness. Therefore, it can be stated that the positive and negative effects of proactive behavior depend on situational, interpersonal, and organizational factors, and that the nature of proactive behavior is complex (Grant et al., 2009; Li and Huang, 2021).

Spychala and Sonnentag (2011) examined the antecedents of task conflict in the workplace, focusing on the roles of situational constraints and two types of proactive work behaviors (promotion-oriented initiative and prevention-oriented initiative). The results showed that situational constraints, even when perceived at low levels, were positively associated with increases in task conflict. Furthermore, promotion-oriented initiative was associated with increases in task conflict, while prevention-oriented initiative was associated with decreases in task conflict over time. The findings suggest that proactive behaviors have more complex consequences than previously assumed, as different types of proactive behaviors can have opposing effects on task conflict. The study also highlighted that task conflicts can be influenced by situational factors and employees' proactive behaviors, with proactive behavior potentially reducing or exacerbating existing conflicts depending on the nature of the initiative. The research contributed to a deeper understanding of proactive work behavior and its dynamic impact on workplace conflicts.

## **Conclusion**

This study has comprehensively analyzed the origins, dimensions, and implications of proactive, interactive, inactive, and reactive behaviors within organizational contexts. The findings illustrate that these behaviors stem from individual personality traits, cultural influences, social environments, familial factors, etc. Among these, proactive behavior emerges as a transformative force that significantly impacts leadership, entrepreneurship, and team performance, as well as constructs like personal initiative, role breadth self-efficacy, and extra-role behaviors.

Proactive behavior is highlighted for its capacity to foster change and innovation, enabling individuals and organizations to stay ahead in dynamic environments. Those with a proactive personality not only drive organizational transformation but also tend to employ distinct strategies that align with forward-thinking models, setting them apart from reactive, inactive, and interactive counterparts. These strategies allow proactive individuals to anticipate and shape future challenges and opportunities, providing them with a competitive edge in leadership and organizational processes.

Moreover, the study establishes a strong connection between proactive behavior and power dynamics. Proactive individuals are more adept at influencing others, acquiring authority, and navigating organizational hierarchies due to their initiative, charisma, and ability to challenge the status quo. However, the dual nature of proactive behavior also necessitates careful consideration of its potential drawbacks, including interpersonal conflicts, resource depletion, and resistance from peers or leadership.

Maan et al. (2020) investigates how perceived organizational support affects job satisfaction, with psychological empowerment serving as a mediator and proactive personality serving as a moderator. Based on data from 936 employees in the manufacturing and service sectors, the authors show that perceived organizational support positively affects both psychological empowerment and job satisfaction. The positive effect of perceived organizational support on job satisfaction is weaker among employees with high proactive personality. Proactive employees naturally engage in extra-role behaviors that foster a sense of psychological empowerment, such as creating constructive work environments and identifying new opportunities. Due to their self-motivated nature, proactive individuals are less dependent on organizational support as they tend to shape their work conditions independently. As a result, a proactive personality weakens the link between perceived organizational support and psychological empowerment, as these employees feel more empowered, relying less on organizational assistance. This highlights how proactive personality can reduce the need for external support in fostering empowerment. These views suggest that by providing strong organizational support, organizations can increase psychological empowerment and job satisfaction, especially among less proactive employees.

Proactive behavior encompasses a variety of behaviors, including seeking feedback, making suggestions, taking personal initiative, proactive problem solving, issue selling, and networking. These behaviors range from whistleblowing to career advancement through proactive learning to helping colleagues in need (Belschak and Den Hartog, 2017). Therefore, in dynamic work environments, the need for proactive employees who not only respond to change but also anticipate potential problems and take initiative to improve organizational effectiveness is increasing.



In conclusion, while proactive behavior offers numerous advantages at both individual and organizational levels, its effectiveness depends on situational and contextual factors. Organizations aiming to harness the benefits of proactive behaviors must foster an environment that balances autonomy, support, and clear guidance, ensuring that proactive actions align with collective goals. Future research should explore the nuanced interplay of these behavioral categories to enhance their practical applications across diverse organizational settings.

This study focuses on proactivity, but future research could examine how reactive, inactive, and interactive behaviors function in organizational contexts, offering a fuller understanding of when each is most effective. Additionally, addressing contemporary workplace challenges like remote work, digital transformation, and evolving leadership paradigms could enhance the study of proactivity in today's dynamic environments. Finally, exploring how cultural differences influence proactive behavior, comparing individualistic (e.g., the U.S., Germany) and collectivist societies (e.g., Turkey, China), could provide deeper insights into its expression and outcomes in diverse organizational settings.

## References

- Artan, İ. (1999). "Liderlik [Leadership]", Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Suna Tevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkurt (Eds). 1. Basım, Beta.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Bateman, Thomas S. & Crant, J. Michael. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, and Recommendations. *Business Horizons*, May-June: 63-70.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents. *Journal of Small Business Management*, 38 (1): 28-36.

- Belschak F. D., & Den Hartog D. N. (2017). Foci of proactive behavior. In: Parker SK, Bindl UK (eds) *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*. New York: Routledge, 169–189.
- Brazeal, D. & Herbert, T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23: 29-46.
- Claes, R.; Beheydt, C. & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales Across Cultures, *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4): 476–489.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Covin, J. G., Slevin D. P. (1989). Strategic Management Of Small Firms in Hostile And Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1): 75–87.
- Crant, J. M. ve Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 63-75.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80: 532-537.
- Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale As a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*. 34 (3): 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3): 435-462.
- Deluga, R. (1998). American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, and Rated Performance. *Leadership Quarterly*, 9: 265-291.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Frankl, V. E. (1946), "Man's Search for Meaning", Beacon Press.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39: 37-63.

- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139-161.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work In The 21st. Century. *Research in Organizational Behavior*, 23: 133–188.
- Gibson, J. L.; Ivanchevich, J. M.; Donnelly, J. H. & Konopaske, R. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 13. Baskı, McGraw Hill.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x>
- Gupta, V. K., & Bhawe, N. M. (2007). The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women’s Entrepreneurial Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4): 73-85.
- Hamel, G. & Prahalad C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, July-August: 122-128.
- Hwang, P. C., Han, M. C., & Chiu, S. F. (2015). Role Breadth Self-Efficacy and Foci of Proactive Behavior: Moderating Role of Collective, Relational, and Individual Self-Concept. *The Journal of Psychology*, 149(8), 846–865. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.985284>
- Hyatt, D. E.; & Ruddy, T. M. (1997). An Examination Of The Relationship Between Work Group Characteristics And Performance: Once More Into The Breech. *Personel Psycbology*: 50: 553-585.
- Iawahar, I. M.; & McLaughlin, G. L. (2001). Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy ot Management Review*, 26 (3): 397-414.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior*. 3. Baskı, New York: McGraw Hill.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58-74.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği [Business Management]*, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Goldsby, M. G. (2007). The Relationship of Stakeholder Saliense, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4): 56-72.

- Larson, L.; Bussom, R. S.; Vicars, W.; & Jauch, L. (1986). Proactive Versus Reactive Manager: Is the Dichotomy Realistic?. *Journal of Management Studies*, 23 (3): 385-400.
- Li L., Huang G. (2021). “Advantages and disadvantages” of individual proactive behavior in organizations. *Advances in Psychological Science*, 29(8): 1484-1496.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7. Baskı, McGraw-Hill.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment. *Future Business Journal*, 6, Article No. 21. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Morrison, E. M.; & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42: 403–419.
- Newstrom, J. W., Davis, Keith (1993); *Organizational Behavior-Human Behavior at Work*, 9. Edition, McGraw-Hill.
- Offermann, L. R.; Schroyer, C. J.; & Gren, S. K. (1998). Leader Attributions for Subordinate Performance: Consequences for Subsequent Leader Interactive Behaviors and Ratings’. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (13): 1125-1139.
- Ohly, S. & Fritz, C. (2007). Challenging The Status Quo: What Motivates Proactive Behaviour?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 623–629.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K.; Williams, E. S.; & Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior At Work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 636–652.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83: 835–852.
- Parker, S. K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientation and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49: 447–469.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim [Managing With Power: Politics and Influence In Organizations]*, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall: New Jersey.
- Seibert, S. E; Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54: 845-874.
- Spychala, A. & Sonnentag, S. (2011). The Dark and The Bright Sides of Proactive Work Behaviour and Situational Constraints: Longitudinal Relationships with Task Conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20. 654-680. 10.1080/1359432X.2010.487646.
- Stupak, R. J. & Leitner, P. M. (2001). Managers and Leaders: An Active Strategy for Understanding and Using Power. *Journal of Power and Ethics*, 2 (2): 130-143.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management, Concept and Cases*, 11. Baskı, McGraw-Hill International Edition.
- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Turner, J. E. (2006). Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4): 927–935.
- Ülgen H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim [Strategic Management in Businesses]*. 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Wheelen T. L. & Hunger, J. D. (1998). *Strategic Management and Business Policy*, 6. Baskı, Addison-Weskey.

## EXAMINING THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS OF MANAGEMENT CANDIDATE STUDENTS ON THEIR SUBJECTIVE WELL-BEING

### YÖNETİCİ ADAYI ÖĞRENCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN ONLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Elkhan Gurbanlı<sup>1</sup>

Bahadır Baysal<sup>2</sup>

Mustafa Taşlıyan<sup>3</sup>

#### Öz

Bu çalışmanın başlıca amacı yönetici adayı öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinin onların öznel iyi oluşları üzerinde olan etkisini tespit etmektir. Araştırma Hazar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim alan öğrenciler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak ise literatürde yaygın olarak kullanılan kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Anket online ortamda oluşturulmuş ve doldurulmuştur. Toplamda 250 öğrenciye erişilmiş ve 160 öğrenciden geri dönüş alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS (İstatistiksel Analiz Programı) kullanılarak frekans, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon gibi birçok analizlere tabi tutulmuştur. Analiz aşamasını gerçekleştirmek için araştırma amacına uygun olarak toplamda 5 hipotez oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda duygusal zekâ ve alt boyutları (öz farkındalık, sosyal farkındalık; öz denetim, ilişki yönetimi) arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yapılmış regresyon analizi sonucunda duygusal zekâ ve alt boyutlarının (öz farkındalık, sosyal farkındalık; öz denetim, ilişki yönetimi) öznel iyi oluşu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal zekâ, öznel iyi oluş, nicel araştırma.

**JEL Sınıflandırılması:** D91, I31, C10

#### Abstract

The primary objective of this research is to ascertain the impact of future manager students' emotional intelligence levels on their subjective well-being. The study was carried out on a sample of students who were pursuing their studies at Khazar University, namely within the Faculty of Economics and Management. The study used a survey as the primary approach for data collecting. The convenience sampling technique, which is often used in literature, was chosen as the sample method. The survey was developed and completed using an online platform. A cohort of 250 students was surveyed, and comments were obtained from 160 of them. The collected data underwent several analytical procedures, including frequency analysis, reliability analysis, regression analysis, and correlation analysis, using the SPSS (Statistical Analysis Programme). In line with the study goal, a total of five hypotheses were formulated to facilitate the analysis process. Consistent with the findings, a significant correlation was seen between emotional intelligence and its many sub-dimensions, namely self-awareness, social awareness, self-control, and relationship management. Furthermore, the regression analysis yielded findings indicating a positive relationship between emotional intelligence and its sub-dimensions.

**Keywords:** Emotional intelligence, subjective well-being, quantitative research.

**JEL Classification:** D91, I31, C10

<sup>1</sup> PhD candidate, Lecturer, Karabakh University, Faculty of Economics, [elxan.qurbanli@karabakh.edu.az](mailto:elxan.qurbanli@karabakh.edu.az), ORCID: 0000-0002-8838-9799

<sup>2</sup> Assistant Professor, Khazar University, Faculty of Economics and management, [bbaysal@khazar.org](mailto:bbaysal@khazar.org), ORCID: 0000-0002-6667-7394

<sup>3</sup> Prof. Dr. Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Faculty of economic ana management, [mustafataşliyan@hotmail.com](mailto:mustafataşliyan@hotmail.com), 0000-0003-1141-9846

Submitted: 14.10.2024

Accepted : 04.12.2024

## **Introduction**

The concept of emotional intelligence has recently gained a popular place in many branches of science. Emotional intelligence, which is a type of social intelligence, is defined as a type of social intelligence where an individual can observe his own and others' emotions, distinguish between them, and use the information obtained as a result of observations to direct thoughts and behaviors. Emotional intelligence is defined as the individual's ability to understand his/her own emotions, motivate the people around him and manage his relationships successfully. Emotional intelligence is essentially a combination of social and personal competencies. While social competencies consist of empathy and social skills, personal competencies are self-management, self-awareness and motivation. Reuven bar-on defined emotional intelligence as "all the non-cognitive skills that enable the individual to react or respond positively to environmental influences and pressures" (Goleman, 2004; Mayer, Salovey, & Caruso, 1993; Taşğın, 2008; Petrides and Furnham, 2001).

In the light of the definitions made, it defines superior abilities as the ability to correctly perceive, interpret and evaluate the emotions unique to oneself and others, to sift through these emotions and use the information obtained in one's behaviors and ideas. The concept of emotional intelligence has become as important as intelligence traditionally measured by IQ in determining an individual's success not only in his private life but also in other areas of life (Acar, 2002).

Additionally, there are studies showing that the concepts of subjective well-being and emotional intelligence are related to each other. Özbay et al. (2012) found that emotional regulation is an important variable in predicting subjective well-being. In his study, Çelik (2008) found a moderate positive and significant relationship between the subjective well-being levels of high school students and their emotional intelligence. Subjective well-being is a broad concept used in the evaluation of life and includes emotions such as happiness, self-esteem, satisfaction, life satisfaction, joy and sense of accomplishment (Diener, 2009). The happiness of individuals is evaluated with the concept of subjective well-being and is discussed in the literature.

Subjective well-being is studied within the field of positive psychology. Analyzing one's life and making judgments about one's life is expressed as subjective well-being. Subjective well-being, which is not one-dimensional, has three important elements (1-Positive/2-Negative affect/3-Life satisfaction) (Diener, 1984; Hybron, 2000;). In order for individuals to have a high level of

subjective well-being, they must experience positive emotions more than negative emotions and achieve maximum satisfaction with their lives. Students who have intense interaction and communication with people, can establish healthy relationships, use, and evaluate emotions correctly, continue their lives in a positive mood and be satisfied with their professional lives. It is thought that intelligence and subjective well-being contribute life satisfaction. While in the concept of subjective well-being, the individual analyzes his/her life and makes a judgment about his/her life in parallel in the concept of emotional intelligence, the individual evaluates his/her own emotions and the perception of others. SWB lies in evaluating one's emotions and integrating them into one's life (Mayer and Salovey, 1997; Hybron, 2000; Diener, 2001). Based on this, these two concepts were found suitable to be examined together. It has been decided to investigate the relationship between emotional intelligence and subjective well-being on students. Finding out how future management students' emotional intelligence affects their subjective well-being is the main goal of this study.

### **1. Literature Review**

**Tezelli and Dilmaç (2021)** conducted research named “The Corrector Relations Between Emotional Intelligence, Social Struggle and A Good Conception in Teacher Candidates” to examine the predicted association between emotional intelligence, subjective well-being, and social concerns among teacher applicants. To assess the correlations between these variables, a structural equation model analysis was used. The research sample included 339 female students, accounting for 84.5% of the total, and 62 male students, representing 15.5% of the total, who were pursuing their studies in various faculties across several institutions in Istanbul. The data pertaining to the study were obtained via the use of the Emotional Intelligence Rating Scale, Subjective Well-being Scale, and Liebowitz Social Anxiety Scale. The study's results indicate a negative and linear association between teacher candidates' social concerns and their subjective well-being. Upon examining the predicted associations between the sensory intelligence of teacher candidates and their levels of subjective well-being, it becomes evident that a positive and linear link exists. Upon analyzing the predicted associations between the sensory intelligence of teacher candidates and their degrees of social anxiety, it is evident that a negative and linear connection exists.



**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Deniz et al., (2017) conducted research named “Relationship Between Mindfulness and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Emotional Intelligence” to investigate the potential mediating role of emotional intelligence in the association between mindfulness and psychological well-being. In accordance with the relational screening approach, the research was constructed. A total of 355 first-year students from the Faculty of Education at a public institution took part in this research. There are 286 female students and 69 male students, with an average age of 19.12. The following assessments are used: Mindful Attention Awareness Scale, Psychological Well-Being Scale, and Trait Emotional Intelligence Questionnaire. The research used the Short and personal information form. To investigate the potential mediating effect of emotional intelligence on the association between mindfulness and psychological well-being, a bootstrapping approach was used. The research found a statistically significant indirect impact of mindfulness on psychological well-being via emotional intelligence. The association between mindfulness and psychological wellness of university students was shown to be fully mediated by emotional intelligence. Over time, practicing mindfulness may improve emotional intelligence, leading to an increase in psychological well-being.

Sezgin and Yıldızhan (2022) conducted research named “Examining the Subjective Well-Being and Emotional Intelligence Levels of Physical Education and Sports Teachers and The Relationship Between Them” to assess the subjective well-being and emotional intelligence levels of physical education and sports instructors. Additionally, the study aims to investigate the potential impact of demographic factors on these levels and explore the relationship between these two constructs. The study sample consisted of 471 individuals with varying body proportions, including 348 men and 123 women. These individuals were employed as education and sports teachers at the Directorate of National Education in five provinces in the Eastern Anatolia Region (Malatya, Erzincan, Erzurum, Iğdır, and Ağrı) during the 2019/2020 academic year. The study's data were obtained by using three measures for data collection: the Life Satisfaction scale, the Positive-Negative Emotions scale, and the Trait Emotional Intelligence Scale-Short Form (TEIS-SF). The data analysis included the use of descriptive statistics, independent groups t-test, correlation analysis, and regression analysis. Based on the findings of the study, it was observed that the participants exhibited moderate subjective well-being ratings and high levels of emotional intelligence. The study found that there was a statistically significant relationship between marital status, having a

child, and subjective well-being. The study found that variables such as gender, age, marital status, and having a kid had a statistically significant impact on self-control and well-being, both of which are specific components of emotional intelligence. Furthermore, the subjective well-being and emotional intelligence levels of physical education and sports teachers are adequate. There exists a moderate and weak positive correlation between the subjective well-being levels of teachers and the sub-dimensions of emotional intelligence, as well as self-control, emotionality, and well-being within the emotional intelligence sub-dimensions. Subjective well-being was predicted by 55% of well-being. Consequently, there is a positive correlation between the enhancement of emotional intelligence among physical education and sports instructors and the corresponding elevation in subjective well-being.

Griebel, (2015) conducted research named “Emotional intelligence as a mediator in the relationship between mindfulness and subjective well-being” to determine which of the five mindfulness characteristics best predicts SWB and EI. One hundred and thirty-five Eastern Illinois University undergraduate psychology students who were enrolled in courses throughout the spring and summer of 2015 participated in the study. Participants used Qualtrics, an online survey platform, to complete the FFMQ, the Assessing Emotions Scale, the PANAS, and the Satisfaction with Life Scale. After receiving an informed consent declaration, the subjects were given a demographic survey. The participants completed a battery of measures consisting of the scales after being given the demographic questionnaire and the statement of informed permission. In this way, the study can assist researchers and therapists in understanding which specific aspects of mindfulness lead to higher SWB and increased EI. These aspects can be viewed as learnable talents, as mentioned earlier. To increase EI and, eventually, SWB, the study identified which mindfulness practices should be investigated further by researchers and included in therapeutic procedures. To reinforce the body of research that has examined the relationship between the three variables, the second objective of the current study was to evaluate EI as a mediator of the association between mindfulness and SWB.

## **2. What is Subjective well-being?**

Subjective well-being pertains to individuals' self-reported evaluation of their own state of well-being. These survey questions are designed to assess an individual's overall well-being by

evaluating their cognitive and affective states. For instance, they inquire about factors such as life satisfaction, happiness, and psychological wellness. The subjective nature of well-being questions is not only attributed to their self-reported nature. Objective questions, on the other hand, may also be self-reported if they pertain to real facts, such as work status or family income. Subjective wellbeing (SWB) encompasses the many manners in which individuals assess and perceive their own life. The phrase is often used interchangeably with the common understanding of happiness, since pleasant emotions play a significant role in overall well-being. Nevertheless, SWB spans a broader range of emotions than only pleasant. The tripartite model of subjective well-being (SWB) has been developed and subsequently referred to as such by Busseri and Sadava (2011) and Hicks (2011).

Contrary to the prevailing notion that money cannot purchase pleasure, there is a constant correlation between income and subjective well-being (SWB). Nevertheless, the correlation between wealth and subjective well-being (SWB) diminishes when considering the satisfaction of fundamental, social, and psychological requirements. While it is essential for all individuals to satisfy their wants, the way these needs are met and their impact on overall well-being may be influenced by cultural and economic circumstances. The metaphor of eating may be used to comprehend how subjective well-being (SWB) can be influenced by both universal and cultural factors. To get essential nutrients such as protein, calcium, and vitamins, it is imperative for individuals worldwide to consume food. Nevertheless, the dietary choices and significance of certain nutrients might differ between cultures due to factors such as environmental conditions, lifestyle choices, and genetic predispositions (Tay and Diener, 2011).

### **2.1. Components of Subjective Well-Being**

Contentment with certain life domains, the presence of regular positive affect (pleasant moods and emotions), and a relative lack of negative affect (unpleasant moods and emotions) are key components of subjective well-being. The primary constituents are further subdivided into more precise constituents. Positive affect is often categorized into many states, including joy, exaltation, satisfaction, pride, love, pleasure, and ecstasy. The concept of negative affect encompasses several components, including guilt and shame, sorrow, anxiety and concern, wrath, stress, despair, and jealousy. Life satisfaction is classified into four categories: contentment with the present life,

satisfaction with the past, satisfaction with the future, feedback from important people, and the aspiration to alter one's life. According to Eddington and Shuman (2005), domain satisfaction encompasses several aspects such as job, family, leisure, health, money, self, and one's group.

### **3. What is Emotional Intelligence?**

Over the course of the last decade, there has been a significant surge in the attention given to emotional intelligence, both inside and outside the realm of psychology. The notion has garnered significant media coverage, and it is likely that many readers of this article have already come across one or more interpretations of emotional intelligence. The current conversation, however, is on the scholarly examination of emotional intelligence rather than the dissemination of the notion to a wider audience. In 1997, Mayer and Salovey introduced a model of emotional intelligence to meet the increasing need in psychology for a structured approach to examining variations in emotional capacities among individuals. The development of the first ability-based assessments of emotional intelligence was driven by this theoretical framework. Preliminary data indicate that emotional intelligence has a significant impact on crucial life outcomes, including the establishment of gratifying personal relationships and the attainment of professional success. Significantly, it is crucial to note that ability-based assessments of emotional intelligence effectively evaluate competencies that are comparatively separate from often evaluated dimensions of personality (Salovey and Mayer, 1990). According to Boyatzis, Goleman, and Rhee (2000), it may be argued that the manner in which an individual engages with themselves, their life, work, and others is influenced by the frequency at which they exhibit or use the various talents or competences that are inherent in emotional intelligence. According to Bar-On (1988), it refers to the capacity to:

- Comprehend and articulate one's thoughts.
- Comprehend and establish connections with others.
- Manage intense emotions and regulate one's impulses; and
- Adjust to change and resolve personal or societal issues.

The origins of emotional intellect may be traced back to Thorndike's (1920) concept of social intelligence, which focused on the capacity to comprehend and handle others, as well as to behave

judiciously in interpersonal interactions. The origins of this idea may be traced back to Gardner's (1983) research on multiple intelligences, particularly his notions of intrapersonal and interpersonal intelligence. Gardner (1999) defines interpersonal intelligence as an individual's ability to comprehend the intents, motives, and wants of others, hence enabling them to collaborate efficiently with others. In contrast, the concept of intrapersonal intelligence pertains to an individual's ability to comprehend their own self, develop a functional self-model that encompasses their wants, anxieties, and capabilities, and successfully use this knowledge to regulate their own life. The concept of emotional intelligence has been referenced several times in scholarly works (Greenspan, 1989; Leuner, 1966; Payne, 1986), culminating in the introduction of the first formal model and description by Salovey and Mayer (1990). The first empirical investigations pertaining to this topic were conducted by Mayer, DiPaolo, and Salovey in 1990. Goleman's (1995) seminal work popularized the notion and had a significant impact on the development of most subsequent scientific understandings of Emotional Intelligence. Therefore, subsequent to the model put forward by Salovey and Mayer, and particularly in light of Goleman's very successful publication, other models of emotional intelligence have surfaced. Nevertheless, there has been a lack of strong alignment between models and data in most instances, since the bulk of models have been detached from empirical evidence and most research has been conducted in a theoretical vacuum.

### **3.1. The Four-Branch Model of Emotional Intelligence**

The concept of emotional intelligence integrates the domains of emotions and intellect by seeing emotions as valuable reservoirs of information that aid individuals in comprehending and maneuvering through the social milieu. Salovey and Mayer (1990) provided a precise definition of emotional intelligence as "The capacity to observe and differentiate one's own and others' emotions, and to utilize this knowledge to direct one's thoughts and behavior." Subsequently, this description was further developed and divided into four different but interconnected abilities: sensing, using, comprehending, and regulating emotions (Mayer and Salovey, 1997).

The first component of emotional intelligence, known as perceiving emotions, pertains to the capacity to identify and interpret emotions conveyed via facial expressions, visual representations, auditory cues, and cultural objects. Additionally, it encompasses the capacity to recognize and understand one's own emotions. The perception of emotions is considered the fundamental

component of emotional intelligence, since it enables the processing of all other emotional information (Mayer and Salovey, 1997).

The second facet of emotional intelligence pertains to the utilization of emotions to enhance diverse cognitive processes, including but not limited to thinking and problem-solving. The talents within this field may be exemplified by means of a hypothetical situation. Consider a scenario where you are faced with a challenging and laborious activity that demands logical thinking and meticulousness within a limited timeframe. In terms of successfully doing the task, would it be more advantageous to be in a positive or negative emotional state? Experiencing a little sense of sadness helps individuals in carrying out meticulous and systematic tasks. On the other hand, a positive emotional state might enhance the ability to think creatively and innovatively. According to Johnson and Robinson (1985), individuals with high emotional intelligence possess the capacity to effectively utilize their fluctuating moods to align with the demands of a given task (Mayer and Salovey, 1997).

Additionally, the third component of emotional intelligence, known as emotional intelligence, involves the aptitude to comprehend the language of emotions and to recognize intricate connections between different emotions. For instance, the comprehension of emotions entails the capacity to perceive subtle distinctions among feelings, such as the disparity between happiness and ecstasy (Mayer and Salovey, 1997).

Moreover, it encompasses the capacity to identify and articulate the progression of emotions over time, such as the transformation of shock into mourning. The fourth domain of emotional intelligence, namely emotion management, encompasses the capacity to effectively control emotions inside oneself and in relation to others. Every individual has had instances in their life when they have momentarily, and sometimes in a humiliating manner, lost command of their emotions. The fourth branch encompasses the capacity to effectively regulate the emotions of individuals. For instance, a politician with high emotional intelligence may intensify her own fury and use it to give a compelling speech with the intention of eliciting justifiable outrage in others. Hence, a one with high emotional intelligence could effectively use emotions, even negative ones, and control them in order to accomplish desired objectives (Mayer and Salovey, 1997).

### **3.2. Components of Emotional Intelligence**

The five components of emotional intelligence are self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills. Self-awareness is the first element of emotional intelligence, including a profound comprehension of one's emotions, strengths, shortcomings, needs, and desires. Individuals who possess this attribute refrain from being too critical and excessively optimistic. Moreover, these individuals possess an understanding of how their emotions impact themselves, others, and their professional productivity. Self-regulation is the second element of emotional intelligence. Self-conversation is a continuous process in which individuals liberate themselves from the confines of their emotions (Goleman, 1995). Individuals with a high level of self-regulation has more capacity to navigate the uncertainties of a rapidly evolving sector compared to individuals with a low level of self-regulation. The enhancement of a home's integrity may be achieved by the implementation of a high degree of self-regulation. Individuals with a propensity for self-regulation refrain from engaging in impulsive behaviors that may lead to poor decision-making. Self-regulation enables people to make deliberate choices while maintaining emotional control. Motivation, the third element of emotional intelligence, encompasses the profound internal drive to do tasks for the sake of attaining success. Driven people want to surpass their own and others' expectations. Motivation engenders a sense of restlessness among individuals, prompting them to constantly seek novel avenues to enhance their work performance. Individuals with high levels of motivation maintain a positive outlook despite encountering failure or a setback. A motivated individual has a strong dedication to achieving their goals and objectives. Empathy, as the fourth component of emotional intelligence, is the capacity to demonstrate consideration and awareness towards the emotions of others. Empathic persons could establish personal connection with others, hence enhancing their effectiveness in talent retention. Social skills are the last element of emotional intelligence. Individuals use their amicability as a means to influence others to comply with their desires. And someone who is social is a very effective persuader. Emotional intelligence is widely acknowledged to have a significant impact on leadership, work-life balance, and professional advancement. According to Pool (1997), the predictive power of IQ in relation to occupational success is around 20 percent, whereas the remaining 80 percent is attributed to elements such as emotional intelligence.

#### 4. Research Methodology

##### 4.1. Scales Used for Research

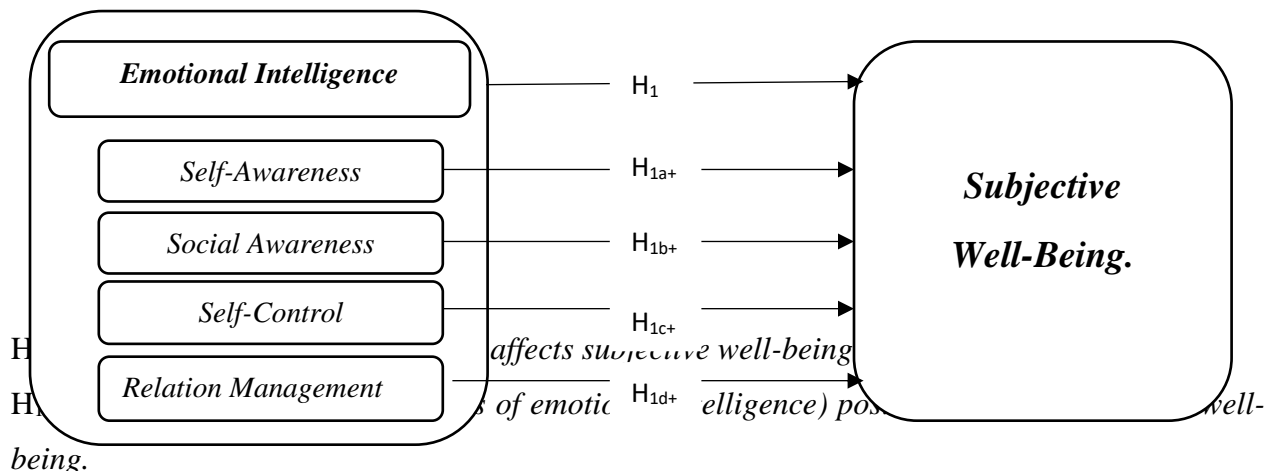
**Emotional Intelligence:** The emotional intelligence scale developed by Reuven Bar-On in 1997 was used to measure the emotional intelligence levels of the participants in the study. The scale, which consists of 17 statements in total, has four sub-dimensions. These sub-dimensions are self-awareness (1-4), social awareness (5-8), self-control (9-12) and relationship management (13-17).

**Subjective Well-Being Scale (SWWBS):** The scale developed by Meliha Tuzgöl Dost (2016) is a Likert-type scale consisting of 46 items. It is used to determine the intensity of a person's positive and negative emotions and to measure cognitive evaluations about their lives. 26 of the items in the scale contain positive and 20 negative expressions. Negative expressions were calculated by reversing the scores of the expressions 2, 4, 6, 10, 13, 15, 17, 21, 24, 26, 28, 30, 32, 35, 37, 38, 40, 43, 45.

##### 4.2. Method

The study was conducted on a sample of Khazar University students, specifically from the Faculty of Economics and Management. The study collected data mostly through a survey. The convenience sampling methodology, which is widely used in the literature, was chosen as the sample method. The survey was created and completed via an online platform. A cohort of 250 students was surveyed, with feedback from 160 of them.

##### Model and Hypotheses





H<sub>1b</sub>: *Social awareness (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.*

H<sub>1c</sub>: *Self-control (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.*

H<sub>1d</sub>: *Relationship management (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.*

## 5. Findings

### 5.1. Reliability Analysis Results

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ , the scale is not reliable,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ , the reliability of the scale is low,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  it is quite reliable,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ , it is a highly reliable scale (Kayış, 2018:405).

**Table 1:** Reliability Analysis Results for the Scales Used in the Research

<i>Scales</i>	<i>N</i>	<i>C. Alpha Value</i>
<b>Subjective Well-Being.</b>	46	,938
<b>Emotional Intelligence</b>	17	,882
<i>Self-Awareness</i>	4	,836
<i>Social Awareness</i>	4	,757
<i>Self-Control</i>	4	,816
<i>Relation Management</i>	5	,713

Table 1 shows the reliability analysis results for the scales and sub-dimensions used in the research. Reliability analysis results for the scales and their sub-dimensions are presented sequentially below. According to these results;

- It is seen that there are 47 statements in total in the Subjective Well-Being scale and the alpha value is 0.938. Since this value is in the range of  $0.80 \leq \alpha < 1.00$ , it can be said to be highly reliable.
- It is seen that there are 17 statements in total in the Emotional Intelligence scale and the alpha value is .882. Since this value is in the range of  $0.80 \leq \alpha < 1.00$ , it can be said to be highly reliable.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

- In the analysis results regarding the sub-dimensions of the Emotional Intelligence scale, Self-Awareness (.836), Social Awareness (.757), Self-Control (.816) and Relationship management (.713), since alpha values were in the range of  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  and  $0.80 \leq \alpha < 1.00$ , the terms quite reliable and highly reliable can be used for these dimensions.

## 5.2. Results of Normality Test Regarding Scales Used in the Study

**Table 2:** Test of Normality

	Descriptive Statistics								
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis		
<b>Self-Awareness</b>	160	2.00	5.00	3.8687	.73221	-.327	.192	-.169	.381
<b>Self-Control</b>	160	1.50	5.00	3.8344	.72135	-.319	.192	-.122	.381
<b>Relationship Management</b>	160	1.40	5.00	3.5275	.73834	-.312	.192	-.317	.381
<b>Social Awareness</b>	160	1.00	5.00	3.9313	.64871	-.722	.192	-.483	.381
<b>Subjective Well-Being</b>	160	1.23	5.00	3.5254	.64332	-.193	.192	-.531	.381

A normality analysis was performed on the scales used in the study. Skewness (skewness) and Kurtosis (kurtosis) parameters were taken into consideration regarding whether the data showed a normal distribution. The fact that the Skewness and Kurtosis values were within the range of  $\pm 1.0$  indicates that the data showed a normal distribution (Hair et al., 2014, 34). If the results given in the table are interpreted in this direction, the data are normally distributed. Due to the normal distribution of the data, the research analyses were based on parametric tests.

## 5.3. Descriptive Statistics Regarding Demographic Characteristics of Participants

**Table 3:** Descriptive Statistics of Participants by Gender Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
<b>Female</b>	73	45,6
<b>Male</b>	87	54,4
<b>Total</b>	160	100,0

Table 3 shows the distribution of the participants in the study according to gender variable. According to the results of this distribution, it is seen that 73 (45.6%) participants are female, and 87 (54.4%) participants are male. In line with these results, it can be stated that the rate of male participants is higher than the rate of female participants.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

**Table 4:** Descriptive Statistics of Participants by Age Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
18-25	143	89,4
26-35	17	10,6
Total	160	100,0

Table 4 shows the distribution of the participants in the study according to age variable. According to the results of this distribution, it is seen that 143 (89.4%) participants are between the ages of 18-25 and 17 participants are between the ages of 26-35. In line with these results, it can be stated that the majority of participants were between the ages of 18-25. The fact that the research sample consisted of university students can be shown as the main reason for these results.

**Table 5:** “Do you have your own room at home?”

Variable	Frequency	Percent (%)
Yes	102	63,7
No	58	36,3
Total	160	100,0

As a result of the information given in Table 5, it is seen that 102 (63.7%) students participating in the research have their own rooms, while 58 (36.3%) students do not have their own rooms. In line with these results, it can be seen that the majority of the participants have their own rooms.

**Table 6:** Descriptive Statistics of Participants According to the Household Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
Family House	124	77,5
Alone	6	3,8
Student house	30	18,8
Total	160	100,0

Table 6 shows the distribution of the students participating in the research according to the house variable they live in. As a result of this distribution, it is seen that 124 (77.5%) students live in their family home and 6 (3.8%) students live alone. In line with these results, it is seen that the majority of the participants live in the family home.

**Table 7:** “Are your parents alive?”

Variable	Frequency	Percent (%)
Yes	149	93,1
Only Father	1	0,6
Only Mother	10	6,3
Total	160	100,0

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Table 7 contains information on whether the parents of the students participating in the research are alive or not. As a result of this information, it is seen that the parents of 149 (93.1%) students are alive, only the father of 1 student (0.6%) is alive, and only the mother of 10 (6.3%) students is alive. In line with these results, it can be stated that the majority of the participants have both parents alive.

**Table 8:** Descriptive Statistics of Participants by Income Distribution Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
200-500 AZN	19	11,9
600-1000 AZN	53	33,1
1100-2000 AZN	48	30,0
2100-3000 AZN	18	11,3
3100 ve üzeri	22	13,8
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Table 8 shows the distribution of family incomes of the students participating in the research. According to the results of this distribution, 19 (11.9%) students' family income is 200-500 AZN, 53 (33.1%) students' family income is 600-1000 AZN, 48 (30.0%) students' family income is 1100-2000 AZN, 18 (11.3%) students' family income is 1100-2000 AZN. %) students have a family income of 2100-3000 AZN and 22 (13.8%) students have a family income of 3100 AZN and above. In line with these results, it can be stated that the majority of the participants have a family income between 600-1000 AZN and 1100-2000 AZN.

**Table 9:** Descriptive Statistics of Participants by Marital Status Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
Married	14	8,8
Single	146	91,3
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

Table 9 shows the distribution of the students participating in the research according to the marital status variable. In line with this distribution, it is seen that 14 (8.8%) students are married, and 146 (91.3%) students are single. Based on these results, it can be stated that the majority of the students are single.

**Table 10:** Descriptive Statistics According to Participants' Answers to the Question "My Parents Are Divorced"

Variable	Frequency	Percent (%)
Yes	11	6,9
No	149	93,1
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Table 10 shows the distribution of participants' answers to the question of whether their parents are divorced. According to this distribution, it is seen that 11 (6.9%) students' parents are divorced, and the remaining 149 (93.1%) students are not divorced. In line with these results, it can be stated that the majority of students' parents are not divorced.

**Table 11:** Descriptive Statistics of Participants According to the Education Level Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
Bachelor	144	90,0
Postgraduate	16	10,0
Total	160	100,0

Table 11 shows the distribution of the participants according to their education rankings. According to this distribution, 144 (90.0%) students can receive undergraduate education, and 16 (10.0%) students can receive postgraduate education. These results show that many of the participants have undergraduate education.

**Table 12:** Descriptive Statistics of Participants According to the Household Variable

Variable	Frequency	Percent (%)
Rented	58	36,3
Own House	102	63,7
Total	160	100,0

Table 12 shows the distribution of the students participating in the research regarding whether the house they live in is rented or not. According to this distribution, it is seen that 58 (36.3%) students rent their homes, and 102 (63.7%) students own their own homes. According to these results, it can be stated that most students live in their own homes.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Scales and Sub-Dimensions	Subjective Well-Being	Emotional Intelligence	Self-Awareness	Self-Control	Relation Management	Social Awareness
Subjective Well-Being	1					
Emotional Intelligence	,675**	1				
Self-Awareness	,511**	,799**	1			
Self-Control	,659**	,800**	,483**	1		
Relation Management	,512**	,748**	,471**	,444**	1	
Social Awareness	,429**	,797**	,548**	,589**	,411**	1

\*\*p<0.01: The correlation is significant at the 0.01 level.

\*p<0.05: The correlation is significant at the 0.05 level.

**Table 13:** Correlation Analysis Results

Pearson correlation coefficients and significance levels are given in the correlation analysis in Table 13. When the relationship between emotional intelligence and its sub-dimensions and subjective well-being is examined, the correlation coefficients and significance levels can be interpreted as follows.

- There appears to be a significant positive relationship between Emotional Intelligence ( $r=.675^{**}$ ;  $p<0.01$ ) and Subjective Well-Being.
- It was determined that there is a positive significant relationship between self-awareness ( $r=.511^{**}$ ;  $p<0.01$ ), (sub-dimensions of emotional intelligence) and Subjective Well-Being.
- It was determined that there is a positive significant relationship between self-control ( $r=.659^{**}$ ;  $p<0.01$ ), (sub-dimensions of emotional intelligence) and Subjective Well-Being.
- It was determined that there was a positive significant relationship between Relationship management ( $r=.512^{**}$ ;  $p<0.01$ ), (sub-dimensions of emotional intelligence) and Subjective Well-Being.
- There is a significant positive relationship between social awareness ( $r=.429^{**}$ ;  $p<0.01$ ), (sub-dimensions of emotional intelligence) and Subjective Well-Being.

These findings are consistent with the pertinent results reported in the literature. Llamas-Díaz, Cabello et al. (2022) conducted a systematic review and meta-analysis titled "The relationship between emotional intelligence and subjective well-being in adolescents." The findings of this

study revealed statistically significant positive associations between subjective well-being and intellectual intelligence.

#### 5.4. Regression Analysis Results

H<sub>1</sub>: *Emotional intelligence positively affects subjective well-being*

**Table 14:** Regression analysis results on the effect of emotional intelligence on subjective well-being

Scale	Beta	t	P
<i>Emotional Intelligence</i>	,675	11,492	,000
	R <sup>2</sup> =0,452	F= 132,063	St. Err:40264

*Depended Variable: Subjective Well-Being.*

When Table 14 is examined, it is seen that the emotional intelligence variable explains 45.2% of the variance of subjective well-being, which is the dependent variable. As a result of the regression analysis, it is seen that the emotional intelligence variable ( $\beta=.675$ ;  $p<0.01$ ) positively affects subjective well-being. According to this result, the hypothesis "H<sub>1</sub>: Emotional intelligence positively affects subjective well-being" was accepted. This result coincides with the results of Baron (2005)'s study titled "The Impact of Emotional Intelligence on Health and Wellbeing".

H<sub>1a</sub>: *Social awareness (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.*

**Table 15:** Regression analysis results regarding the effect of social awareness, (sub-dimensions of emotional intelligence) on subjective well-being

Scale	Beta	t	P
<i>Social Awareness</i>	,429	5,967	,000
	R <sup>2</sup> =0,184	F= 35,610	St. Err:49284

*Depended Variable: Subjective Well-Being.*

When Table 15 is examined, social awareness, one of the sub-dimensions of the emotional intelligence variable, explains 18.4% of the variance of subjective well-being, which is the dependent variable. As a result of the regression analysis, it is seen that social awareness ( $\beta=.429$ ;  $p<0.01$ ) positively affects subjective well-being. According to this result, the hypothesis " H<sub>1b</sub>: Social awareness (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being." was accepted.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

H<sub>1b</sub>: Self-awareness (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.

**Table 16:** Regression analysis results regarding the effect of self-awareness (sub-dimensions of emotional intelligence) on subjective well-being.

Scale	Beta	t	P
Self-Awareness	.511	7,480	,000
	R <sup>2</sup> =0,261	F= 55,945	St. Err:46883

*Depended Variable: Subjective Well-Being.*

When Table 16 is examined, it is seen that self-awareness, one of the sub-dimensions of the emotional intelligence variable, explains 26.1% of the variance of subjective well-being, which is the dependent variable. As a result of the regression analysis, it is seen that Self-Awareness ( $\beta=.511$ ;  $p<0.01$ ) positively affects Subjective Well-Being. According to this result, the hypothesis "H<sub>1b</sub>: Self-awareness (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being." was accepted.

H<sub>1c</sub>: Self-control (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.

**Table 17:** Regression analysis results regarding the effect of self-control (sub-dimensions of emotional intelligence) on subjective well-being

Scale	Beta	t	p
Self-Control	.659	9,162	,000
	R <sup>2</sup> =0,434	F= 121,388	St. Err:41026

*Depended Variable: Subjective Well-Being.*

When Table 17 is examined, it is seen that self-control, one of the sub-dimensions of emotional intelligence, explains 43.4% of the variance of subjective well-being, which is the dependent variable. As a result of the regression analysis, it is seen that Self-Control ( $\beta=.659$ ;  $p<0.01$ ) positively affects Subjective Well-Being. According to this result, the hypothesis "H<sub>1c</sub>: Self-control (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being." was accepted.

H<sub>1d</sub>: Relationship management (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.



**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

**Table 18:** Regression analysis results regarding the effect of relationship management (sub-dimensions of emotional intelligence) on subjective well-being.

Scale	Beta	t	P
<i>Relation Management</i>	,512	7,489	,000
	R <sup>2</sup> =0,262	F= 56,089	St. Err: ,46867

*Depended Variable: Subjective Well-Being.*

When Table 18 is examined, it is seen that relationship management, one of the sub-dimensions of emotional intelligence, explains 26.2% of the variance of subjective well-being, which is the dependent variable. As a result of the regression analysis, it is seen that Relationship Management ( $\beta=.512$ ;  $p<0.01$ ) positively affects Subjective Well-Being. According to this result, the hypothesis "H<sub>1d</sub>: *Relationship management (sub-dimensions of emotional intelligence) positively affects subjective well-being.*" was accepted.

### Conclusion

Being a leader requires a different perspective and dedication not only by performing the written tasks assigned to the individual, but also by developing mental and physical skills. In other words, being a successful manager or leader does not consist only of performing technical and functional tasks. Instead, emphasis should be placed on psychological factors such as emotional intelligence and subjective well-being (SWB). Because emotional intelligence, that is, the ability to understand, manage and influence the feelings of others, is considered an important factor for both leaders and managers. It is assumed that the development of managerial and leadership skills in universities, schools and similar educational institutions can be more successful in the careers of prospective executive students.

In this research, it is aimed to determine the effect and relationship of emotional intelligence levels of executive candidate of university students on their subjective well-being. The samples of the research are composed of university students studying at the Faculty of Economics and Management of Khazar University located in Baku, the capital of Azerbaijan. The obtained data were interpreted by subjecting to analyses such as frequency, reliability, correlation and regression using the given statistical analysis program. In the analysis results, it was found that the emotional intelligence levels of executive candidate of university students positively affect their subjective well-being and there is a positive relationship between emotional intelligence levels and subjective

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

---

well-being. It can be stated that managers with a high level of emotional intelligence have both higher subjective well-being in an individual sense and can increase the satisfaction levels of their employees in the working environment. In other words, it can be stated that managers with a high level of emotional intelligence may have effective leadership and managerial skills in business life. In addition, especially in executive candidates, the presence of a positive relationship between emotional intelligence, self-awareness, social awareness and self-control and subjective well-being may reveal positive impressions. As a matter of fact, it can be said that the high emotional intelligence skills of individuals who hold leadership and managerial positions can play an important role not only in improving themselves, but also in improving the well-being of individuals who hold positions under their management. Thus, a healthier and more satisfied working atmosphere can be created in the working environment. In addition, creating a healthy and satisfied working atmosphere can contribute to employees being more successful not only individually, but also professionally. In line with the findings obtained from the study, it can be ensured that the focus is both on future research and on the introduction of more effective methods for determining and improving the emotional intelligence levels of executive candidate of university students.

In our article, we discussed the correlation between depended and independent variables. Depended variable was subjective well-being (SWB) and independent variables are emotional intelligence, self-awareness, social awareness, self-control and relationship management. For that reason, we made surveys among university students in Azerbaijan. The survey results showed that these interdependent variables have positive effects on subjective well-being (SWB).

For managers emotional intelligence is the ability to understand, manage and influence the feelings of employees. This ability is considered an important factor. Therefore, we advise that the development of managerial skills in universities and schools will be more beneficial in the careers of prospective executive managers. We can also recommend that people who have high emotional intelligence skills will have self-development and improve well-being, which will affect the employees underneath. This will automatically influence the working environment.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

CONTRIBUTION RATE	EXPLANATION	CONTRIBUTORS
Idea or Concept	Generating a research idea or hypothesis	Author 3
Literature Review	Scanning the literature required for the study	Author 2
Research Design	Designing the method, scale and pattern of the study	Author 1 & Author 3
Data Collection and Processing	Collecting, organizing and reporting data	Author 2
Data Collection and Processing	Taking responsibility for the evaluation and conclusion of the findings	Author 1 & Author 2

## References

- Acar, F., (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(12), 53-68.
- Bar-On, R., (2005). The impact of emotional intelligence on subjective well-being. Perspectives in education, 23(1), 41-62.
- Bar-On, R. A., (1988). Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy and task performances. Appl. Psychol. 73:199-207
- Boyatzis, R. E., D., Goleman K., & Rhee., (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco. Jossey Bars.
- Busseri, M. A., & Sadava, S. W., (2011). A review of the tripartite structure of subjective well-being: Implications for conceptualization, operationalization, analysis, and synthesis. Personality and Social Psychology Review, 15, 290–314.
- Çelik, Ş., (2008). The investigation of the subjective well-being of the high school students in terms of emotional intelligence
- Deniz, M. E., Erus, S. M., & Büyükcebeci, A. (2017). Bilinçli farkındalık ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde duygusal zekanın aracılık rolü. Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal, 7(47), 17-31.
- Diener, E., (2009). Assessing well-being: The collected works of Ed Diener. Social Indicators Research Series, Volume 39.

- Diener, E., (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, Vol. 95(3), 34.
- Dilmaç, B., & Tezelli, S., (2021). Öğretmen adaylarında duygusal zekâ, sosyal kaygı ve öznel iyi oluş arasındaki yordayıcı ilişki. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 51-60.
- Eddington, N., & Shuman, R., (2005). Subjective well-being (happiness). *Continuing psychology education*.
- Gardner, H., (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligence for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Goleman, D., (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books
- Goleman, D., (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D., (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam books
- Griebel, C. (2015). Emotional intelligence as a mediator in the relationship between mindfulness and subjective well-being.
- Greenspan, S. I., (1989). Emotional intelligence. In K. Field, B. J. Cohler, & G. Wool (Eds.), *Learning and education: Psychoanalytic perspectives*, Madison, CT: International Universities Press, 209–243.
- Hicks, S., (2011). The measurement of Subjective Well-being: paper for the measuring national well-being Technical Advisory Group.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E., 2014. “Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition”, Essex: Pearson Education Limited. (bulamadım)
- Hybron, D., (2000). Two philosophical problems in the study of happiness. *Journal of Happiness*, 1, 207-225
- Isen, A.M., Johnson, M.M., Mertz, E., & Robinson, G.F., (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426.
- Kayış, A., (2018). “Güvenilirlik Analizi”, Ed.: Şeref Kalaycı , *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Dinamik Akademi, Ankara, 426s.
- Leuner, B. (1966). Emotionale Intelligenz und Emanzipation [Emotional intelligence and emancipation]. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15, 196– 203.
- Mayer, Salovey, & Caruso, 1993. The intelligence of emotional intelligence Volume 17, Issue 4, October–December 1993, Pages 433-442
- Mayer, J.D., & Salovey, P., (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, New York: Basic Books, 3-31.
- Oishi, S., & Diener, E., (2001). Goals, culture, and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(12), 1674–1682.
- Aydoğan, D., & Özbay, Y., (2012). “Explanation of Academic Procrastination from Self-Esteem, State Anxiety, Self-Efficacy”. *Pegem Journal of Education and Instruction* 2 (3):1-10.

Payne, W. L., (1986). A study of emotion: Developing emotional intelligence, selfintegration, relating to fear, pain, and desire. *Dissertation Abstracts International*, 47, 203.

Petrides, K. V., & Furnham, A., (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.

Salovey, P., & Mayer, J.D., (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211

Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P., (2016). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 276-285.

Sezgin, Y., & Yildizhan, Y. Ç., (2023). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin öznel iyi oluş ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(2), 1-18.

Taşkın, A. K., (2008). Beden eğitimi öğrencilerinde duygusal zeka düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Konya.

Tay, L., and Diener, E., (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 354–365.

Tuzgöl Dost, M., (2016). “Öznel İyi Oluş Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (23).

Thorndike, E. L., (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.

Tov, W., and Diener, E. (2013). Subjective well-being.

## A STUDY ON THE EFFECT OF WORKAHOLISM ON WORKPLACE HAPPINESS IN THE HEALTHCARE SECTOR

### SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞKOLİKLİĞİN İŞYERİ MUTLULUĞUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Elçin Akdoğan<sup>2</sup>

Göksel Ataman<sup>3</sup>

#### Öz

İşletmelerin en temel hedefi rekabet avantajı elde ederek sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. Bu doğrultuda rekabetin giderek zorlaştığı günümüzde çalışma şartları işkolikliği yaygınlaştırmakta ve çalışan bireylerin, uzun vadede işletmeler için verimli çıktılar elde etmesini önlemektedir. Araştırmada, işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisi bu amaç doğrultusunda incelenmektedir. Bu amaç çerçevesinde hizmet sektörünün sağlık alanında faaliyet gösteren İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan 819 kişiden anket yöntemi aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 25.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında frekans ve yüzde analizi, Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, Pearson korelasyon analizi yapılmış olup işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile açıklanmaktadır. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının işkoliklik seviyeleri ile işyeri mutlulukları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve işkolikliğin işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşkoliklik, İşyeri Mutluluğu, Sağlık Sektörü.

**JEL Sınıflandırılması:** M19, M54, M12.

#### Abstract

The main goal of companies is to ensure their sustainability by gaining competitive advantage. In this direction, today's working conditions, where competition is becoming increasingly difficult, make workaholism widespread and prevent working individuals from obtaining productive outputs for businesses in the long term. In this study, the effect of workaholism on workplace happiness is examined in line with this purpose. Within the framework of this purpose, the data obtained from 819 people working in private hospitals in Istanbul, which operates in the health sector of the service sector, through the questionnaire method were analysed in SPSS 25.0 programme. Within the scope of the research, frequency and percentage analysis, Cronbach's Alpha reliability analysis, confirmatory factor analysis, Pearson correlation analysis were performed and the effect of workaholism on workplace happiness is explained by regression analysis. As a result, it was determined that there is a negative relationship between the workaholism levels of healthcare workers and their workplace happiness and that workaholism negatively affects workplace happiness.

**Keywords:** Workaholism, Workplace Happiness, Healthcare Sector.

**JEL Classification:** M19, M54, M12.

<sup>1</sup>Bu araştırma "İşkolikliğin İşyeri Mutluluğuna Etkisinde İş-Aile Yaşam Dengesinin Rolü Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Ar. Gör.; İşletme Bölümü, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul Okan Üniversitesi, ; E-mail: elcin.yesil@okan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6795-7235; E-mail: elcin.yesil@okan.edu.tr.

<sup>3</sup> Prof. Dr.; İşletme Bölümü, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Marmara Üniversitesi E-mail: gataman@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3234-7490

**Submitted:** 26.11.2024

**Accepted:** 08.12.2024

## Giriş

Günümüzde hizmet sektörünün sağlık alanında hizmet veren kuruluşların artış gösterdiği görülmektedir. 2022 yılında 1.350.580 olan sağlık sektörü personel sayısının 2023 yılında 1.413.921 yükseldiği, yardımcı sağlık personel sayısının %7,5 arttığı bilinmektedir (Bora Başara vd., 2023). Bu artış sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında iş gücü rekabetini arttırmakta ve personel devir hızını yaygınlaştırmaktadır (Akova vd., 2015). Personel değişim hızının yüksek olması sadece insan kaynakları maliyetine sebep olmamakta (Haldorai vd., 2019) aynı zamanda sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemektedir (Yao vd., 2019). Bu durum işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve gelişimlerini tehdit etmektedir. İşyeri mutluluğunun, sağlık sektörü çalışanlarının motivasyonlarını, iş tatminlerini ve genel refahlarını etkilediği bilinmektedir (Alnıaçık vd., 2020). Sağlık sektörü çalışanlarının mutluluk seviyeleri, iş performansını, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini arttırmaktadır (Kanber vd., 2010). Sağlık çalışanlarının mutluluğunun düşük olması, hasta güvenini ve bakım kalitesini olumsuz etkileyebileceği gibi, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve performanslarını da düşürür (Ravina-Ripoll vd., 2021). Aynı zamanda alan yazındaki çalışmalar işyerinde mutlu olan bireylerin kendilerini işe adanma eğilimliliği gösterdiklerini (Bulut,2015; Fisher,2010; Kim, 2019), etkinliğinin ve verimliliğinin daha fazla olduğunu (Turunç ve Çelik, 2010) ve bilgi paylaşımı konusunda istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Alacalar- Çakır, 2019). İş yerinde mutsuz olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması ve işe yabancılaşmaları (Türk ve Gürdal, 2019), personel devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Özkes vd., 2022). Çalışanların işyerinde mutlu hissetmeleri sağlık sektörü için önemlidir, çünkü mutlu çalışanların kararlı ve pro-sosyal (diğer insanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlar) davranışları sergileme eğiliminin daha yüksek olduğu bilinmektedir (Alacalar- Çakır, 2019). Bu davranışların hizmet kalitesini artırmasıyla müşteri memnuniyetini ve bu bağlamda işletme performansını artırması gibi sonuçları bulunmaktadır (Dusek vd., 2014). Sağlık sektörü, insan hayatıyla doğrudan ilişkili, yoğun, stresli çalışma koşullarına sahip olduğu için çalışanların mutluluğu çıktıları açısından önem kazanmaktadır. İşyerinde mutluluğun artırılması hem sağlık çalışanlarının refahını hem de hastalara sunulan hizmetin kalitesini iyileştirmek için kritik bir strateji olarak görülmesi sebebi ile bu araştırmada sağlık çalışanlarının işyeri mutluluklarına odaklanılmaktadır. İşletmelerde işyeri mutluluğunu etkileyen farklı birçok unsur bulunmaktadır (Nazlı, 2015; Tasnim,2016; Polatçı ve

Ünvar, 2021). Bu araştırmada çalışanların işyeri mutluluğunu algılama şeklini etkilemesi sebebiyle (Bakker vd., 2012; Schaufeli vd., 2009; Sonnentag & Zijlstra, 2006; Veenhoven, 2009) işyeri mutluluğunu etkileyen faktörlerden biri olan işkoliklik (Matuska, 2010; Schaufeli vd., 2009; Sonnentag ve Zijlstra, 2006) kavramı incelenmektedir. İşyerinde mutluluğun işkolikliği desteklemeyecek, makul çalışma şartları ile sağlanması gerekmektedir (Saiga ve Yoshioka, 2020). Bu araştırma alan yazındaki işyeri mutluluğu ve işkoliklik ile ilişkili yapılan çalışmalardan yola çıkılarak işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini hizmet sektörünün sağlık alanı çerçevesinde tartışmayı hedeflemektedir.

## **1. Literatür Taraması**

Çalışmanın bu bölümünde işkoliklik ve işyeri mutluluğu kavramlarına ilişkin tanımlama ve kavramsal açıklamalara yer verilmektedir. Araştırmanın değişkenleri üzerine farklı araştırmaların sonuçlarına ve araştırmacıların görüşleri de bu bölümde yer almaktadır.

### **1.1. İşkoliklik**

Bireyler, işlerini istek ve ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayan bir uğraş olarak görmektedirler (Tosunoğlu, 2021). Bazı durumlarda çalışanlar kendilerini işlerine faydanın, zararın gerisinde kalacak şekilde kaptırmaktadırlar. Bu tip bir aşırı adanmışlık hali işkoliklik olarak ifade edilmektedir (Seybold ve Salomone, 1994). İşkoliklik ilk defa 1971 yılında Oates tarafından kavramsallaştırılmış ve kontrol edilemeyen, sürekli olarak çalışma ihtiyacı şeklinde hissedilen dürtü olarak tanımlanmaktadır (Oates,1971). İşkoliklik kavramı ilgili alan yazında iki farklı bakış açısı ile tanımlanmaktadır. İşkoliklik kavramına örgütsel çerçeveden bakıldığında kısa vadede olumlu çıktılar elde etmeyi desteklemektedir (Machlowitz, 1980, akt: Tosunoğlu, 2021). İşkolikliğe davranışsal çerçeveden bakıldığında ise tedavi edilmesi gereken bir davranış bozukluğu olarak görülmektedir. Bu davranış bozukluğu çalışan bireylerde takıntıları sebebi ile işi iyi yapamama ve işletmelerin diğer üyeleri için sorun yaratma olarak gözlemlenmektedir (Fassel, 1990; Oates,1968; Oates, 1971; Schaufeli vd., 2008). Bu kavram toplumsal yaklaşım çerçevesinden incelendiğinde ise yalnızca olumlu sonuçları veya yalnızca davranış bozukluğu olan bir kavram olarak görülmemektedir (Scott vd.,1997). Bu durum kavrama ilişkin farklı tanımlamaları ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik bir gerekçe olmadan işe aşırı odaklanma (McMillan vd., 2002), başarı ve onay arayışı ile işe aşırı zaman ayırma (Killinger,1992), çalışma içgüdüsünün



**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

içten gelen bir baskı sonucu yüksek olmasına karşın işten, çalışmaktan duyulan zevkin düşük olduğu hâller (Spence ve Robbins, 1992) ve iş alanında fiziksel olarak geçirilen süre (Mosier, 1983, akt: Burke, 2000; Scott vd., 1997) işkoliklik olarak ifade edilmektedir.

Günümüz iş dünyasının dinamik yapısı, işletmelerin ödüllendirmeyi destekleyen rekabet anlayışı, çalışanlardan beklentileri, mobil iletişim cihazlarının ulaşılabilirliği arttırması ve iş alanı dışında da çalışmaya imkân sağlaması işkolikliği ortaya çıkarmaktadır (Blair-Loy ve Jacobs, 2003; Drago, 2000; Schabracq ve Cooper, 2000; Van Wijhe vd., 2011). Bu bağlamda işkoliklik kavramına ilişkin araştırma sayısı giderek artış göstermekte ancak bu çalışmaların bazıları işkolik kavramını davranış kalıbı, bazıları bağımlılık bazıları ise sendrom olarak ele almaktadır (Aziz ve Zickar, 2006; Porter, 2006; Scott vd., 1997).

İşkoliklik kavramını inceleyen araştırmalar bu kavramı etkileyen farklı faktörlerin olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden bazılarının iş alanında geçirilen süre, ekonomik sorunlar, aile alanında yaşanan problemler, kötüye giden evlilikler ve örgüt kültürü olduğu görülmektedir (Shimazu ve Schaufeli, 2009; Spence ve Robbins, 1992; Temel, 2006;). İşkolikliği etkileyen çeşitli faktörler olması nedeni ile alan yazında belirli bir çerçeve ile kesinleştirilmemiş olsa da bu faktörler genel olarak bireysel, örgütsel ve çevresel olarak ifade edilmektedir (Hu, 2018). İşletmelerdeki aşırı çalışma anlayışının ve ikliminin işkolikliği önemli ölçüde tetiklediği bilinmektedir (Johnstone ve Johnston, 2005). Görev odaklılığın, başarısız olma korkusunun, gücü elde etme isteğinin hâkim olduğu işletmelerde işkolikliğin popüler olduğu bilinmektedir (Mazzetti vd., 2014; Morkeviçiüté ve Endriulaitiené, 2017). İşletmelerin işkolik davranışları ödüllendirmesi, işkolik davranış sergileyen çalışanların işkolik olmayan çalışanlara baskı yapması ile işkolik olmayanların işkolik davranışlarını arttırdığı bilinmektedir (Burke, 2000). Bu durumlar işkolikliği etkileyen örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Alan yazındaki araştırmalar bireylerin özelliklerinin işkolikliği tetiklediğini tespit etmiştir (Burke ve Ng, 2007; Mudrack vd., 2004;). Demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, ebeveynlik durumu) işkolikliği etkileyen bireysel faktörlerin başında gelmektedir (Balducci vd., 2016; Beiler-May vd., 2017; Clark vd., 2016; Spence ve Robbins, 1992). Özgüvenli, hırslı, girişimci, çalışkan ve heyecanlı bireylerin işkoliklik eğilimlerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Demografik özellikler, çocukluk dönemindeki aile yaşantısı, ebeveyn geçmişi işkolikliği etkileyen bireysel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Garson, 2005, akt: Temel, 2006; Pekdemir ve Koçoğlu, 2014). Bireysel ve

örgütsel faktörlerin haricinde sosyal ve makro ekonomik sebeplerle ilişkili işkolikliği etkileyen faktörler ise çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir (Yazıt, 2019). Alan yazındaki araştırmalar özellikle ekonomik (Schaufeli vd., 2008), sosyal ve teknolojik sebeplerin, değişimlerin, gelişimlerin işkolikliği önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Burke,2000; Ersoy Kart, 2005; Harpaz ve Snir, 2003; Porter, 2001; Spence ve Robbins, 1992; Van Wijhe vd., 2011). Değişen rekabet etme anlayışının çalsan bireylerde yarattığı işini kaybetme endişe ve korkusuyla işkolik davranışların tetiklenmesi de çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir (Van Beek vd., 2012).

Bu araştırma kapsamında işkoliklik kontrol edilemeyen, sürekli olarak çalışma ihtiyacı olarak ele alınmaktadır (Oates,1971). Bu bağlamda, bu kavramsal tanımı ortaya koyan işkolikliğin aşırı çalışma ve kompulsif çalışma bileşenleri incelenmektedir.

**Aşırı Çalışma:** Aşırı çalışma işkolikliğin davranışsal boyutunu temsil etmektedir (Sharma ve Sharma, 2011). Bu bileşen, bireylerin yaşamlarında çalışmaya diğer faaliyetlerden daha fazla yer verdiği, aşırı olarak kabul edilecek çalışma davranışlarını belirlemeye yönelik sorular ile ölçümlenmektedir. Bireyin çevresel nedenlerden bağımsız çalışma davranışına diğer yaşam alanlarına ayırdığından fazla zaman ayırması anlamını taşımaktadır. Bu davranışsal bileşen bireylerin mutluluk seviyelerinde azalma, sosyal ilişkilerinde ve sağlıklarında olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Schaufeli vd., 2006).

**Kompulsif Çalışma:** Kompulsif çalışma işkolikliğin bilişsel boyutunu temsil etmektedir (Sharma ve Sharma, 2011). Bu bileşen, bireylerin içten gelen zorunluluk hislerinin bireyleri çalışmak zorunda hissettirmesi durumunu kapsamaktadır (Doğan ve Tel, 2011). Kompulsif bileşene dahil işkolikler, işe yönelik alışkanlıklarını düzenlemekte zorlanan, yaşamlarının iş dışındaki alanlarına kıyasla iş alanına daha düşkün bireyler olarak bilinmektedir (Robbinson, 1999). Kompulsif bireyler iş alanında olmasa bile sürekli olarak iş alanına zihinsel katılım sağlamaktadır (Del Libano vd., 2010).

Alan yazında gerçekleştirilmiş araştırmalar işkoliklik kavramının hem olumlu hem de olumsuz çıktıları olduğunu ortaya koymaktadır. İşkolikliğin olumlu çıktılarının, kısa vadede performansı ve iş tatminini artırması gibi sonuçları olduğu tespit edilmiştir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2020). Uzun vadede ise fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri, stres, iş ve aile ilişkilerini yıpratması olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır (McMillan vd., 2004). İşkolik bireylerin sosyal ilişkileri kapsayan iş yaşam dengelerinin işkolik olmayan bireylere nazaran daha dengesiz olduğu tespit edilmiştir.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

(Burke, 2000). İş yaşam dengesizliği olarak görülen işkoliklik daha az mutlu bireyler ve (Matuska, 2010: 107) iş alanında daha fazla zaman geçiren işkolik bireylerin aile ve arkadaşlık ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi sonucu iş aile çatışmaları ortaya çıkmaktadır (Bakker vd., 2009; Porter, 1996; Robinson, 2000; Seybold ve Salomone, 1994;). İşkolikliğin sosyal alanda aynı zamanda evlilikte yabancılaşma, eşe karşı düşük pozitif duygulanım, düşük evlilik memnuniyeti, ebeveynlik ettikleri çocuklarda sevgisizlik, yalnızlık, izole olma, terk edilme duygulanımlarının oluşumu, tek taraflı ebeveynlikten kaynaklı öfke, sürekli şikayetçi olma gibi sonuçları bulunmaktadır (Robinson, 1998; Robinson, 2000). Kendilerini her zaman ilgi odağı olarak düşünen işkolikler aile alanlarında kendilerinin eşlerinin bir uzantısı olarak görmeleri nedeni ile aile etkinliklerine katılım sağlamaktan kaçınmaktadırlar (Robinson, 2000). Bu bağlamda işkolikliğin sosyal ilişkileri olumsuz etkilemesi, sosyal ilişkilerin geliştirilmesine engel olması işkolikliğin sosyal sonuçlarını ortaya koymaktadır (Ng vd., 2007). İşkoliklik bazı araştırmalarda olumlu bir çalışan davranışı olarak görülmektedir (Ölçer, 2005). Bu araştırmalarda işkolik bireyler çalışmaktan zevk alan, zamanın çoğunu çalışmaya kullanan, sağlıklı, başarılı ve iş tatminleri yüksek bireyler olarak kabul edilmektedir ve bu bireylerin çalışırken boş zamanlarına kıyasla daha olumlu duygulara sahip oldukları tespit edilmiştir (Machlowitz, 1980). İşkolikliği bir davranış bozukluğu olarak kabul eden araştırmaların sonuçları ise psikolojik ve fiziksel esenlik ile işkoliklik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Burke, 1999; Chamberlin ve Zhang, 2009; Kanai ve Watabayashi, 2001; Spence ve Robbins, 1992;). İşkolikliğin davranış bozukluğu olarak kabul edildiği araştırmalar kapsamında stres (Aziz ve Cunningham, 2008), tükenmişlik (Andreassen vd., 2007), depresyon (Nie ve Sun, 2016), anksiyete, öfke (Robinson, 2000), psikolojik sorunlar (Shimazu ve Schaufeli, 2009), yorgun uyanma, uyku problemleri (Salanova vd., 2016) gibi birey odaklı sonuçlarının olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların aksine işkolik ve işkolik olmayan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarında farklılaşmanın olmadığını tespit eden araştırmalarda bulunmaktadır (Burke vd., 2006; McMillan vd., 2004; Taris vd. 2008). İşkolikliğin sonuçlarını ortaya koyan araştırmalar arasında tutarlılık olmaması nedeni ile işkolikliğin yalnızca olumsuz çıktıları olduğu söylenememektedir. İşkolikliğin örgütsel sonuçlarına bakıldığında ise işkolik çalışanların işkolik olmayan çalışanlardan işkolik gibi çalışmalarını beklemeleri, bu şekilde çalışmayanları sürekli olarak eleştirmeleri, sorumluluk devrinden kaçınmaları, devrettikleri sorumlulukları gerçekleştiren çalışanlara sürekli olarak karışmaları ve kendi işlerine karışılmasına izin vermemeleri, bundan

hoşlanmamaları, planlamaya sadık kalmak istemeleri sebebi ile işletmedeki diğer çalışanlar içinde stres kaynağı olduğu görülmektedir (Maslach, 1986). Bu durumun yanı sıra değişimden kaçınmaları, kontrolcü yaklaşımları, takım çalışmasına uyum sağlayamamaları, yönetici görevindeki işkoliklerin ise talepkârlığına rağmen yetki devrinden kaçınması, astlar ile çalışmayı zorlaştırması, mükemmeliyetçi olmaları, vazgeçilmez olduklarını düşünmeleri işletmelerin işbirlikçi çıktılar elde etmelerini zorlaştırmakta ve işletmeler için olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır (Porter,1996; Seybold ve Salomone, 1994).

## 1.2. İşyeri Mutluluğu

Manevi ve maddi memnuniyet halinin bir sonucu olan mutluluk kavramı farklı bakış açıları ile incelenmekte ve günümüzde giderek disiplinler arası bir kavram halini almaktadır (Akduman, 2021). Bireylerin hasretlerine eksiksiz ve sürekli olarak ulaşması sonucu duyulan kıvanç duygusu mutluluk olarak ifade edilmektedir (TDK, 2022). Bu duygu durumu hedonik ve ödemonik yaklaşımlar ile kavramsallaşmaktadır (Erkuş vd., 2013).

**Hedonik Mutluluk Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda mutluluk bir duygu durumu olarak kabul edilmekte ve anlık duyulan hazzın bir kazanımı olarak görmektedir. Hedonik mutluluk bireylerin yaşamlarında olumlu duygulanımların olumsuz duygulanımlardan fazla olması ile yaşamlarından tatmin olmaları durumunu ifade etmektedir (Bakker ve Oerlemans, 2011; Myers ve Diener, 1995). Hedonik mutluluk olumlu ve olumsuz duyguların hepsini kapsamakta yalnızca olumlu duyguların olumsuzlardan fazla olduğu durumları kapsayan tek boyut ile tanımlanmaktadır (Cenkseven ve Akbaş, 2007; Fisher, 2010; Joo ve Lee, 2017). Olumlu duygu durumlar enerjik, kararlı, neşeli, heyecanlı, ilgili olma halini, olumsuz duygular ise öfke, korku, kaygı gibi duygu durumlarını kapsamaktadır (Cenkseven ve Akbaş, 2007; Doğan vd., 2014). Hedonik mutluluk yaklaşımının temelinde iyi hissetme anlayışı yer almaktadır. Bu bağlamda hedonik mutluluk, acıdan kaçma ve zevk duyma amacıyla bireylerin deneyimlemek veya sahip olmak istediklerine eşlik eden olumlu duyguların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Keeman vd., 2017; Di Fabio ve Palazzeschi, 2015; Waterman vd., 2008).

**Ödemonik Mutluluk Yaklaşımı:** Ödemonik mutluluk değer ve erdem kavramları ile açıklanmaktadır. Ödemonik mutluluk yaklaşımına göre, bireylerin sahip oldukları değerler ve erdemlilik halleri yaşamlarını anlamlandırmakta bu sayede bireyler mutluluk duygusu içinde olmaktadır (Seligman, 2002). Ödemonik mutluluk, bireylerin yaşamdaki hedeflerini

gerçekleştirme isteğini, arayışını yansıtan işlevlerin psikolojik ve sosyal yönleriyle ilgilenmektedir (Arshad ve Rafique, 2016). Özerklik, ilişkiler, yeterli olma duygusu, kendini kabul gibi bireylerin manevi ihtiyaçlarının giderilmesi ödemonik mutluluğun odak noktasını oluşturmaktadır (Sheldon ve Elliot, 1999). Bireylerin geçmişlerindeki memnuniyet halleri öznel iyi oluş, geleceğe yönelik iyimser tutum ve umutlu olma halleri ise mutluluğu ifade etmektedir (Seligman ve Csikzentmihalyi, 2000).

Hedonik mutluluk subjektif, ödemonik mutluluk ise objektif bir bakış açısı ile mutluluğu kavramsallaştırmaktadır. Bu iki mutluluk yaklaşımı kuramsal olarak birbirleri ile ilişki içinde olan kavramlar olarak yorumlanmaktadır (Waterman vd., 2008). Günümüzde mutluluk işletmeler tarafından önem verilmesi gereken bir kavram halini almaktadır. İş hayatında mutluluğun işletme hedeflerini gerçekleştirmelerinde rol aldığı bilinmesi ile bu kavrama ilişkin araştırmaların arttığı, alan yazındaki bazı çalışmaların ise kavrama ilişkin çalışmalara hız kazandırdığı görülmektedir (Luthans, 2002; Wright, 2003). İşyeri mutluluğu, mutluluğun tanımından hareketle işyerinde hissedilen olumlu duygu durumları bütünü olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Weiss, 2002; Fisher, 2010). İşyeri mutluluğu kavramı bazen iş doyumunu (tatmini) olarak algınsa da iki kavramın birbiri ile ilişkili ancak birbirinden farklı kavramlar olduğu bilinmektedir. İşyeri mutluluğu bireylerin çalışırken ki mutluluk hallerinin kişisel ve çevresel boyutunu kapsamakta, iş doyumunu ise bireylerin işlerine ilişkin bilişsel değerlendirmelerini kapsamaktadır (Judge ve Hulin, 1993; Turan, 2018; Wright ve Doherty, 1998). Özetle işyeri mutluluğu işe, işin özelliklerine ve örgüte yönelik olumlu duygu durumlarının bileşeni olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2010).

İşyeri mutluluğunu etkileyen faktörleri ortaya koymak, işletmelerin, çalışanların işyeri mutluluklarını arttırabilmesi, azalmasını önlemesi veya koruması için işyeri önem arz etmektedir (Wesarat vd., 2014). Alan yazında işyeri mutluluğunu etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlayan araştırmalar bulunmaktadır (Nazlı, 2015; Tasnim,2016; Polatçı ve Ünvar, 2021). Alan yazındaki araştırmaların bazıları işyeri mutluluğunu etkileyen faktörleri sınıflandırırken (Oswald,2002; Fisher, 2010; Chaiprasit ve Santidhirakul, 2011; Tasnim, 2016; Turan, 2019), bazı araştırmalara bu faktörleri gruplandırmadan tek tek açıklamaktadır (Thummakul vd.; 2012, Wesarat vd., 2014; Januwarsono, 2015; Bulut, 2016; Alparslan vd., 2016; Güner ve Çetinkaya Bozkurt, 2017; McKee, 2017). İş yeri mutluluğunu etkileyen bireysel faktörler demografik değişkenleri (Andrew, 2011; Tadic vd., 2013; War, 2013; Tovicha ve Kheannil, 2015; Öztürk,

2016; Kim, 2018), kişiliği (Myers ve Diener 1995; Danna ve Griffin, 1999; Fisher, 2010; Malkoç, 2011; Warr, 2013; Januwarsono, 2015), sağlığı (Andrew, 2011; Thummakul vd., 2012), iş yaşam dengesini ( Quick ve Quick, 2004; Andrew, 2011; De Neve ve Ward, 2017; Turan, 2018) kapsamaktadır. Örgütsel faktörler iş tasarımını (Gavin ve Mason, 2004; Erdoğan vd., 2006; Williams vd., 2017), yönetim anlayışını (Harter vd., 2003; Thummakul vd., 2012; Tovicha ve Kheannil, 2015; Bulut, 2015) adilliği, mevkiyi, işin anlamlılığını, başarıyı, örgüt büyüklüğünü, sektörü, sosyal ilişkileri, liderliği, ödüllendirmeyi (Sparks vd., 2001; Chaiprasit ve Santiidhirakul, 2011; Tafvelin vd., 2011; Januwarsono, 2015; Tovicha ve Kheannil, 2015; Bulut, 2015; Alparslan vd., 2016; Güner ve Çetinkaya Bozkurt, 2017; Turan, 2019) kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise sosyal çevrenin genişliğini (Myers ve Diener, 1995; Kim, 2018), bireye verilen sosyal desteği (Gülaçtı, 2010), çalışan bireyin iş hayatı dışındaki yaşamını (Doğan vd., 2014), özel yaşamındaki mutluluk hallerini (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015), bireyin toplum içindeki statüsünü (Andrew, 2011) kapsamaktadır.

Bu araştırma kapsamında işyeri mutluluğu işe, işin özelliklerine ve örgüte yönelik olumlu duygu durumlarının bileşeni olarak ele alınması sebebi işyeri mutluluğunun üç bileşeni olan işe angaje olma, iş tatmini ve örgüte bağlılık ile açıklanmaktadır (Sallas-Vallina ve Alegre, 2018; Bilginoğlu ve Yozgat 2020).

***İşe Angaje Olma:*** İşyeri mutluluğu kavramının işe angaje olma bileşeni işe yönelik olumlu duygu durumlarını kapsamaktadır. İş yerindeki heyecan, dinçlik, işe kendini vermeye ilişkin zihinsel durumların bütünü olarak ifade edilmektedir (Sallas-Vallina ve Alegre, 2018). Çalışanların kendilerini işe adapte etmeleri olarak ifade edilen işe angaje olma bileşeni işyerindeki heyecan ve tutkuya bağlı olarak ortaya çıkan çalışmaya teşvik edici iyilik halini ortaya koymaktadır (Warr ve İnceoğlu, 2012). İşe angaje olan çalışanlar işyerinde kendilerini bilişsel ve duygusal olarak ifade edebilmektedir. Bireylerin kendilerini işe verme, adama davranışı olarak gözlemlenmektedir (Khan, 1990).

***İş Tatmini:*** İşyeri mutluluğu kavramının iş tatmini bileşeni işin özelliklerine yönelik olumlu duygu durumlarını kapsamaktadır (Locke, 1976, akt: Sallas-Valina ve Alegre, 2018). Bu kavram işletmelerde genel olarak iş performansı ile ilişkilendirilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996; Chiva ve Alegre, 2009). İş tatmini, çalışanların işin özelliklerine ilişkin yargıları, çalışma şartları hakkındaki duygularının değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Moorman, 1993).

Örgüte Bağlılık: İşyeri mutluluğu kavramının örgüte bağlılık bileşeni örgüte yönelik olumlu duygu durumlarını kapsamaktadır (Sallas-Vallina ve Alegre, 2018). Çalışanların işletme amacı ile özdeşleşme, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çaba sarf etme ve işletme kalma istekliliği örgüte bağlılık olarak ifade edilmektedir (Mowday,1998; Meyer vd., 2002).

İşyerinde mutluluğunun çıktıları işyerinde mutluluğu yaratmanın önemini de ortaya koymaktadır. İşyerinde mutlu bireylerin işyeri mutluluğu düşük olan bireylere nazaran %12 daha üretken çalışanlar olduğu bilinmektedir (Abraham, 2015). Aynı zamanda işyerinde mutlu bireylerin yaratıcı fikirler ürettiği, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile etkileşim halinde olarak daha sağlıklı iletişim kurduğu, bu sayede daha hızlı öğrenebildiği ve işletme amaçlarının daha hızlı gerçekleştirildiği, hızlı terfi aldığı ve bu bağlamda daha iyi maddi kazançta sahip oldukları bilinmektedir (Pryce-Jones, 2011). İşyeri mutluluğunun bireye ve işe yönelik sonuçları bulunmaktadır. Prososyal davranış (Cropanzano ve Wright,1999; Myers ve Diener, 1995), genel yaşam mutluluğu (Aycan vd., 2007) ve yaratıcılık (Achor,2010) bireye yönelik sonuçlarını kapsarken performans (Rego ve Cunha, 2008). ve bilgi paylaşımı davranışı (Kankanhalli vd.; 2005) gibi sonuçlar işe yönelik çıktılarını kapsamaktadır. (Alacalar Çakır, 2019).

### **1.3. İşkoliklik ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi**

İşkoliklik, çalışma davranışına karşı kontrol edilemeyen ihtiyaç hissi olarak tanımlanmaktadır (Oates, 1971). İşkolikliğin işe kaptırma, işten kopmakta zorlanma, işe gömülme ile pozitif bir ilişkisinin olduğu bilinmektedir (Schaufeli vd., 2008). Alan yazındaki işkoliklik ve mutluluk ilişkisini temel alan araştırmalar işkolik ile yaşam tatmini, iş tatmini, öznel iyi oluş, ilişki kalitesi, bireysel mutluluk gibi mutluluğu ortaya koyan kavramlar ile negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2012; Saiga ve Yoshioka, 2020; Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2006; Shimazu ve Schaufeli, 2009; Taris vd., 2010; Van Beek vd., 2014). Bu araştırma sonuçlarının yanı sıra alan yazında işkoliklik ve mutluluk arasında ilişki olmadığını veya pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiş olan çalışmalarda bulunmaktadır (Demirbulat vd., 2019; McMillan vd., 2004; Yüksekbilgili ve Akduman, 2016). Alan yazındaki araştırmalar arasındaki bu farklılık bağımlılık teorisinin iki farklı bakış açısı ile açıklanmaktadır. Bağımlılık teorisi, bağımlılığı psikolojik ve tıbbi bağımlılık olarak modellemektedir. Her iki modelde bağımlılık, davranışların bireylerin zararına olan sonuçlarını ifade etmektedir (Eysenck, 1997). Tıbbi bağımlılık modelinde vücut tarafından üretilen veya vücuda dışarıdan alınan maddeler sonucu fiziki olarak bağımlılığa

dönüşmüş davranışlar açıklanmaktadır (Fassel, 1992). İşkolik bireylerde bu durum çalışma eylemi sonucunda adrenalin salgısının artması ile davranışın süreklilik kazanması olarak görülmektedir (Di Chiara, 1995). Psikolojik bağıllık modelinde ise bir davranışın verimli olabilmesi için tekrar edilmesi gerekliliği bireyleri işlerine daha yoğunlaştırmakta ve bağımlı olunan bir davranış haline dönüşmektedir (Rohrlich, 1980). Tıbbi bağıllık modeline dayanarak alan yazındaki işkolikliğin mutluluk ile olan pozitif ilişkisi açıklanmaktadır. İş dışındaki sorumluluklarını yerine getirmeme uğruna çalışmayı düşünmekten kendini alıkoyamayan işkolik bireylerin, bağıllık yaklaşımından hareketle özünde mutlu olmadıkları varsayılabilmektedir. Bu bağlamda Matuska (2010) araştırmasında ileriki araştırmalara işkoliklik ile ilgili alanın netlik kazanmasına ilişkin olan önerisi üzerine de işkolikliğin işyeri mutluluğunu ile olan ilişkisini ve işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla araştırmanın hipotezleri bölümünde yer alan hipotezler önerilmektedir. Bağıllık teorisinin iki farklı modeline göre işkolikliğin işyeri mutluluğuyla ilişkisinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek adına işkolikliğin bileşenleri olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışma ile işyeri mutluluğunun bileşenleri olan işe angaje olma, iş tatmini ve örgüte bağıllık arasındaki ilişkiler alt hipotezler ile iddia edilmektedir.

## **2. Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacına, evren ve örnekleme, kullanılan yöntem ve analiz tekniklerine, modeline ve bu model kapsamında önerilen hipotezlere yer verilmektedir.

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, işkolikliğin bileşenlerinin işyeri mutluluğu ve bileşenleri ile ilişkisinin, işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin sağlık hizmeti sektörü çalışanlarının algıları kapsamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacın temelinde bağımlı değişken olan işyeri mutluluğu ile bağımsız değişken olan işkoliklik arasındaki ilişkiyi belirlemek, her iki değişkenin bileşenlerinin ayrı ayrı incelenmesi ile ilişkinin güçlü olduğu bileşenin belirlenmesi ve işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin ortaya konması yer almaktadır. Çalışmanın sağlık sektörü çalışanları kapsamında gerçekleştirilmesi ile ertelenemez bir hak olan sağlık hizmeti sunulan bu işletmelerde işyeri mutluluğunu etkileyen ve işyeri mutluluğu ile ilişkili olan unsuru tespit ederek hastanelere farklı bir bakış açısı sunmak ve sunulan hizmeti iyileştirmenin farklı yolları gösterilmek hedeflenmektedir.



## **2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın sınırlılıkları Türkiye'nin İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenini etkileyen faktörler dikkate alındığında yoğun çalışma temposu, esnek çalışma saatleri, hizmet vermenin sürekliliğini koruduğu sağlık sektörü tercih edilmiştir. Bu durumun yanı sıra ülkemizde hastane sayısı giderek artması ve çalışma şartlarında iyileştirmeye gidilmemesi işletmeler arasında işgücü rekabetini arttırmakta ve çalışan devir hızını yaygınlaştırmaktadır. İşyerinde mutluluğun işe adanma ve prososyal iş davranışı sergileme gibi sonuçları olması (Bulut, 2015; Fisher, 2010; Kim, 2019) ve bu sonuçların özellikle sağlık sektörünün iş yapısı gereği fayda yaratacağı düşünülmemesinden hareketle, sağlık hizmeti alma hakkının ertelenemez olması, sağlık sektöründe bireye özgü, kimi zaman karmaşık, acil ve değişken bir hizmet sunulması ve genellikle hizmetin sunulması için çalışan bireyin fiziken hizmet sunulan alanda hazır bulunması gerekliliği, bu sektörde hizmet veren çalışanların mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kalmaları, iş alanın da hayati önem taşıyan rol ve sorumluluklarının bulunması işin yapısının işkolikliğe iten nitelikte olması sebebi ile araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastaneler olarak tercih edilmiştir (Bilazer vd., 2008; Kuruca ve Boşgelmez, 2018; Shivakumar ve Pujar, 2017). Araştırma amacı doğrultusunda İstanbul ilinde özel hastanelerde çalışan toplam 819 sağlık personelinden e-posta yöntemi ile veri elde edilmiştir.

## **2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Analiz Teknikleri**

Araştırmada demografik sorulara, İşkoliklik ve İşyeri Mutluluğu Ölçeklerine yer verilmektedir. Demografik değişkenler 8, işkoliklik değişkeni 14, işyeri mutluluğu değişkeni 9 ifade ile ölçümlenmektedir. Çalışmada işyeri mutluluğu, Sallas-Vallina ve Alegre (2018) tarafından geliştirilmiş olan 3 bileşenden oluşan, Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış, cronbach alfa kat sayısı 0,89 bulunmuş ölçek aracılığı ile ölçümlenmiştir. İşkoliklik ise Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen ve 17 ifadeden oluşan İşe Bağımlılık Ölçeği'nin (Dutch Work Addiction Scale - DUWAS) Doğan ve Tel (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış 14 ifadeli, 2 bileşenli versiyonu kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında toplanmış olan verilerin analizini gerçekleştirmek için SPSS 25.0 analiz programları kullanılmıştır. Analizler gerçekleştirilirken önem düzeyi  $p=0.05$  ve  $p=0.01$  olarak alınmış ve öncelikli olarak ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri Cronbach's Alpha güvenilirlik

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

ölçütü ile doğrulanmıştır. Ölçeklerin geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile kontrol edilmiştir. DFA ile modelin uygunluğunu ortaya koyabilmek için Ki kare uyum iyiliği indeksi ile birlikte, CFI, RMSEA, GFI, RMR, SRMR, NFI, NNFI, AGFI uyum indekslerine uyumu kontrol edilmiştir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Araştırmanın örnekleminin dağılımının incelenmesi adına normal dağılım analizi ve merkezi eğilim ölçümlerinden faydalanılmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarının her bir ölçüme katılım seviyeleri ise ortalama ve standart sapma değerleriyle incelenmiştir.

Sağlık sektörü çalışanlarının demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Demografik özelliklerin ölçüm araçları arasında karşılaştırılması için bağımsız t-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda ileri sürülen hipotezlerin geçerliliğinin incelenmesi adına bağımsız ve bağımlı değişken ve bu değişkenlerin alt bileşenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına Pearson korelasyon analizi, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde kullanılan uyum kriterleri Tablo 1’de belirtilmiştir.

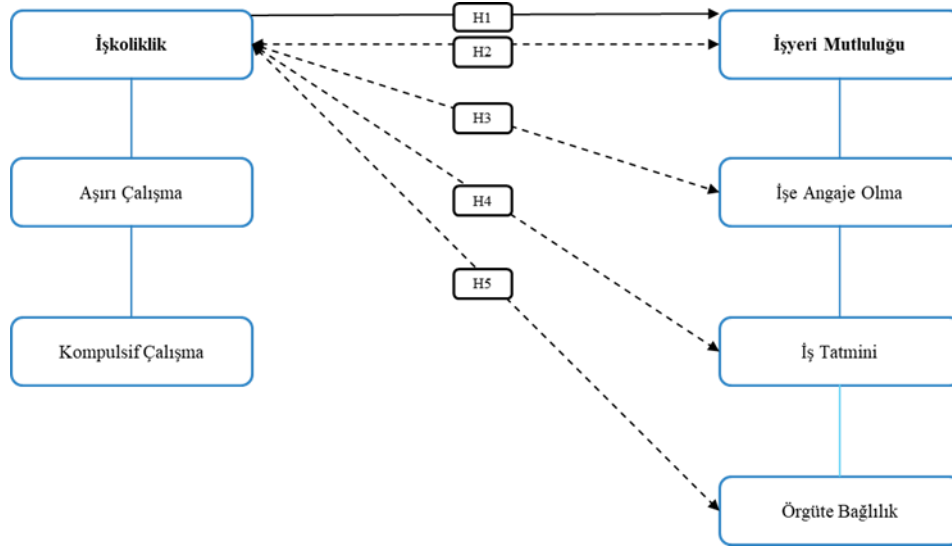
**Tablo 1: Uyum Kriterleri**

Kriterler	Uyum Düzeyleri	
	Mükemmel	Kabul Edilebilir
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$

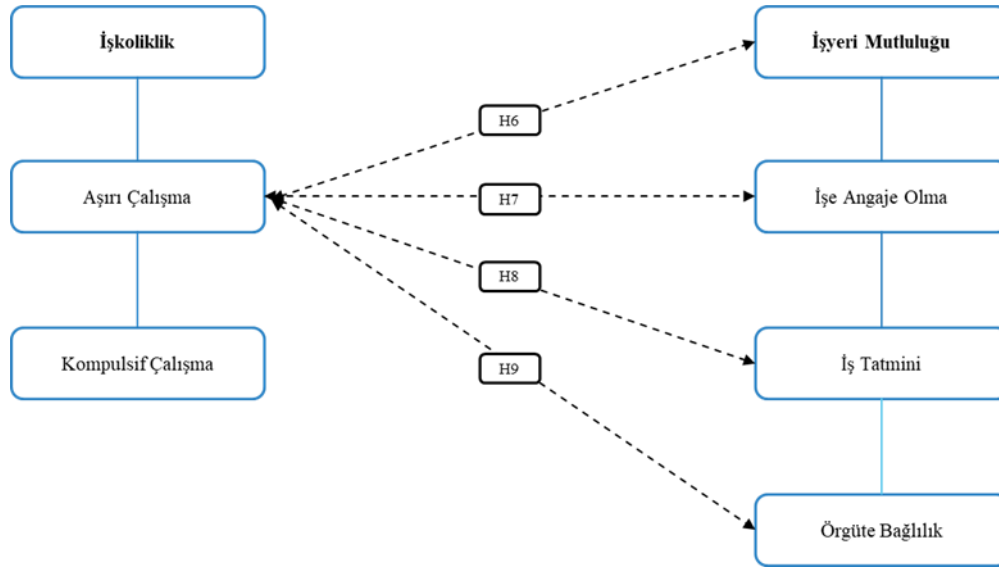
### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın modeli oluşturulurken; işkoliklik kavramı bağımsız, işyeri mutluluğu ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve bu ilişkiye ilişkin hipotezler ileri sürülmüştür. Araştırmanın modeli ve ileri sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir;

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

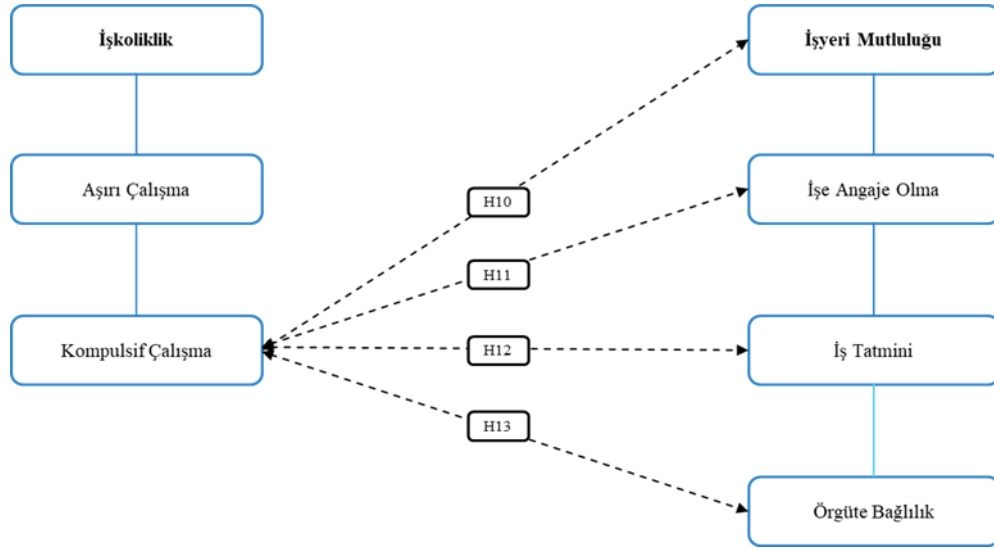


**Şekil 1: Araştırma Modeli**



**Şekil 2: İşkolikliğin Aşırı Çalışma Alt Boyutu İlişkisi Modeli**

ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE



Şekil 3: İşkolikliğin Kompulsif Çalışma Alt Boyutu İlişkisi Modeli

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin işyeri mutluluğu seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyeleri ile işyeri mutluluğu seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyeleri ile işyeri mutluluğu seviyelerinin işe angaje olma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyeleri ile işyeri mutluluğu seviyelerinin iş tatmini alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyeleri ile işyeri mutluluğu seviyelerinin örgüte bağlılık alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin aşırı çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin aşırı çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyelerinin işe angaje olma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin aşırı çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyelerinin iş tatmini alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin aşırı çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyelerinin örgüte bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin kompulsif çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin kompulsif çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyelerinin işe angaje olma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin kompulsif çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyelerinin iş tatmini alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerinin kompulsif çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğu seviyelerinin örgüte bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3. Analiz ve Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde demografik, ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizlerinin, araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin testine ilişkin analizlerin bulgularına ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

#### **3.1. Demografik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan 819 kişilik örnekleme ait demografik özelliklere ait bulgulara yer verilmiştir.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

**Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	610	74,48
	Erkek	209	25,52
Yaş	35 ve altı	187	22,83
	36-45	207	25,27
	46-55	231	28,21
	56 üstü	194	23,69
Medeni Durum	Evli	441	53,85
	Bekar	378	46,15
Çocuk Sayısı	Çocuğum yok	330	40,29
	1	261	31,87
	2	128	15,63
	3 veya üzeri	100	12,21
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	222	27,11
	Lisans	439	53,60
	Y.Lisans	103	12,58
	Doktora	55	6,72
Gelir (TL)	30.000 ve altı	113	13,80
	30.000- 40.000	230	28,08
	40.001- 50.000	317	38,71
	50.001- 60.000	44	5,37
	60.001 - 70.000	22	2,69
	70.001 veya üzeri	93	11,36
Çalışma Süresi	15 yıl veya altı	210	25,64
	15 üzeri	609	74,36
Görev	Hekim	121	14,77
	Hemşire	520	63,49
	Diğer Sağlık Personeli	178	21,73
<b>Toplam</b>		<b>819</b>	<b>100,00</b>

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya dahil olan toplamda 819 sağlık personelinin %74,48'nin kadın (n:610), 46-55 yaş aralığında, evli (%53,85; n:441), çocuğu olmadığı (%40,29; n:330) veya 1 çocuklu (%31,87; n:261), lisans mezunu (%53,60; n:439), 40.001-50.000 TL arasında gelire

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

sahip (%38.71; n:317), 15 yıl veya üzeri toplam çalışma süresine sahip (%74.36; n:609) ve hemşire oldukları (%63.49; n:520) olduğu görülmektedir. Buna göre örneklem grubu çoğunluğunun 46-55 yaş aralığında, evli, çocuk sahibi olmayan, 40.001-50.000 TL arasında geliri olan, 15 yıl ve üzeri tecrübeye sahip kadın hemşirelerden oluşmaktadır.

### 3.2. Betimsel Bulgular ve Verilerin Dağılımı

Elde edilen veriler dahilinde örneklem grubunun dağılımı ve ölçümlenen değişkenlere ait tanımlayıcı bulgular Tablo 3’de belirtilmektedir.

**Tablo 3:** Verilerin Dağılımı ve Betimsel Bulgular

Ölçümler	Merkezi Eğilim Ölçüleri			Basıklık-Çarpıklık	
	Ort.	s.s	Medyan	Basıklık	Çarpıklık
İşe Angaje Olma	2,97	1,18	3,00	-0,17	-1,28
İş Tatmini	3,08	1,25	3,33	-0,25	-1,38
Örgüte Bağlılık	3,04	1,22	3,33	-0,24	-1,38
İş Yeri Mutluluğu	3,03	1,02	3,22	-0,37	-1,20
Aşırı Çalışma	2,99	1,11	3,25	-0,23	-1,49
Kompulsif Çalışma	3,16	1,09	3,67	-0,52	-1,27
İşkoliklik	3,06	1,03	3,36	-0,36	-1,40

Araştırmanın verilerinin dağılımının tespiti için merkezi eğilim ölçülerinden medyan ve ortalama değerleri kontrol edilmiş ve yakınsadıkları tespit edilmiştir. Bunun üzerine basıklık ve çarpıklık düzeylerinin alt -2, üst + 2 üst sınır kontrolü yapılmış ve tüm değerlerin alt ve üst sınır aralığında olduğu tespit edilmiştir (George ve Mallery 2010). 5’li likert yapısına sahip ölçekler için katılımcıların değişkenlere yönelik düzeylerini tespit edebilmek için 0,8 puan aralığı ( $4/5=0,8$ ) kullanılmıştır. Bu puanlama sisteminde başlangıç puanı olan 1 puana 0,8 aralığı kadar puan eklenerek her ölçüm düzeyine ilişkin alt ve üst sınırlar hesaplanmıştır (Durmaz,2020). Bu puanlama sonucunda, bu araştırmada 1-1,80 aralığı çok düşük, 1,81-2,6 aralığı düşük, 2,61-3,4 aralığı orta, 3,41-4,2 aralığı yüksek, 4,21-5,0 aralığı çok yüksek düzeyi temsil etmektedir.

Hizmet sektörünün sağlık alanında çalışan bireylerin işyeri mutluluk seviyelerinin  $3,03\pm$ , iş yeri mutluluğunun bileşenlerinden işe angaje olma seviyelerinin  $2,97\pm 1,18$ , iş tatmini seviyelerinin

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

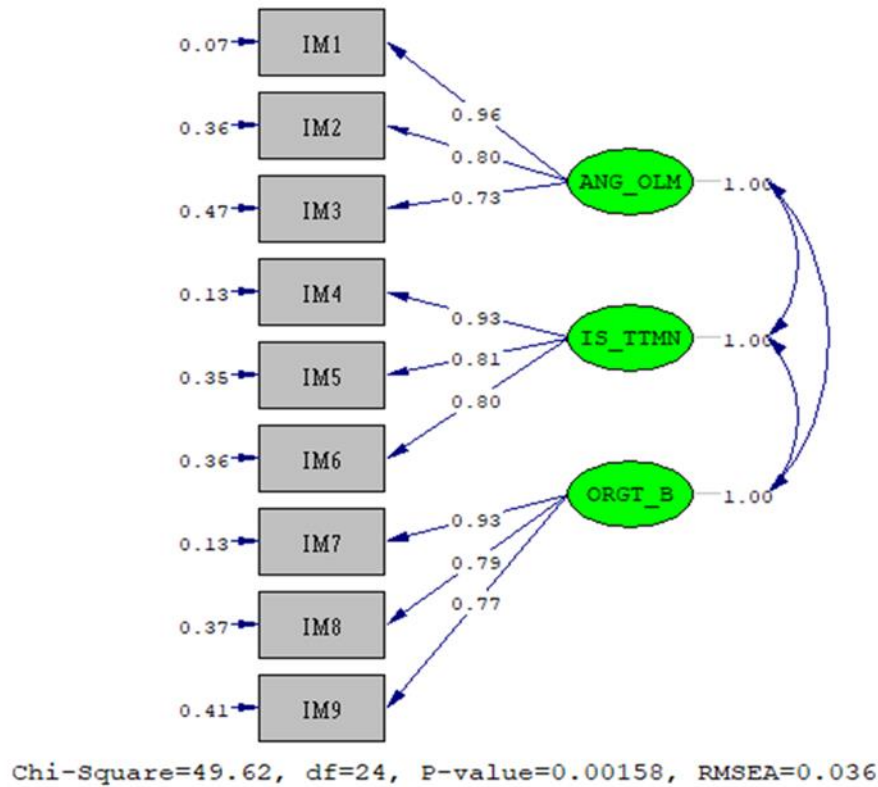
3.08±1.25 ve örgüte bağlılık seviyelerinin 3.04±1.22, işkoliklik seviyelerinin 3.06±1.03, işkoliklik bileşenlerinden aşırı çalışma seviyelerinin 2.99±1.11, kompulsif çalışma seviyelerinin 3.16±1.09 ile orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**3.3. Ölçüm Araçlarının Geçerliliklerine ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini ortaya koymaya yönelik analizler yer almaktadır.

**3.3.1. İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

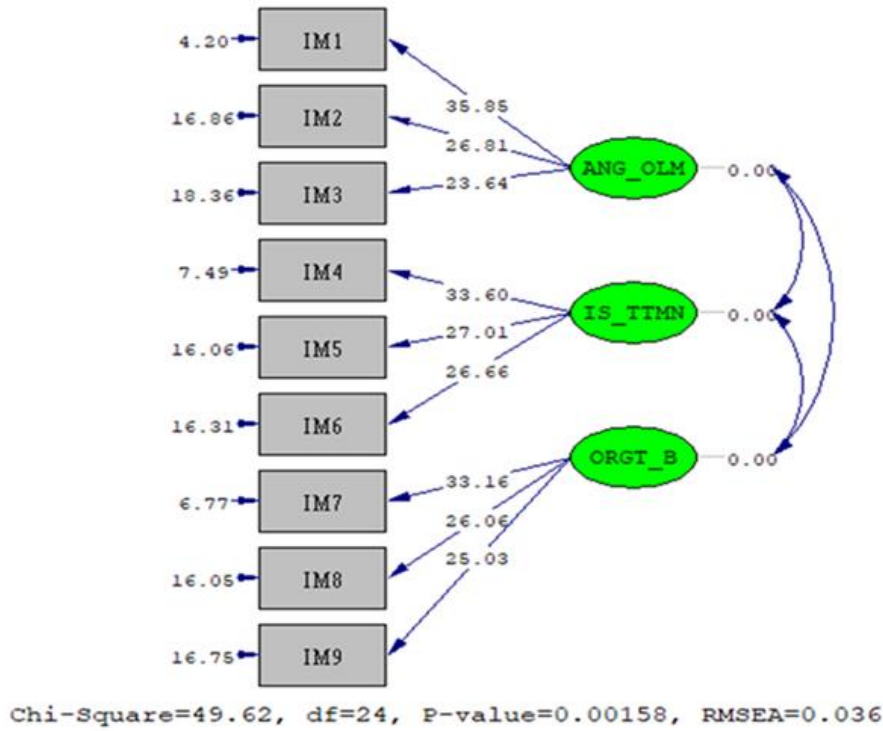
İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin açıklanan faktör yapısının (Bilginoglu ve Yozgat, 2019) Bu araştırma kapsamınca doğrulayıcı yapısını ortaya koymak için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına Şekil 4 ve Şekil 5 de yer verilmiştir.



**Şekil 4:** İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Standartlaştırılmış Faktör Yüklerine Ait Path Diyagramı



ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE



Şekil 5: İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Standartlaştırılmış T-Değerlerine Ait Path Diyagramı

İşyeri mutluluğu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde maddelere ait standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0,73–0,96 arasında olduğu ve bu yüklerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4). İşyeri mutluluğu ölçeğinin açıklanan faktör yapısının (Bilginoğlu ve Yozgat, 2019) doğrulanıp doğrulanmadığının kontrolü için ulaşılan uyum indeksleri sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

**Tablo 4:** İşyeri Mutluluğu Ölçeğine Ait DFA Sonucu Ulaşılan Uyum İyiliği Değerleri

Kriterler	Araştırma Sonucu	
$\chi^2/sd$	2,067	Mükemmel
RMSEA	0,036	Mükemmel
SRMR	0,019	Mükemmel
NFI	0,99	Mükemmel
NNFI	0,99	Mükemmel
CFI	0,99	Mükemmel
GFI	0,97	Mükemmel
AGFI	0,95	Mükemmel
IFI	0,99	Mükemmel
RFI	0,99	Mükemmel

$\chi^2/sd= 2.067$  sonucu ile mükemmel,  $RMSEA=0.036$  sonucu ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer uyum kriterleri kontrol edildiğinde ise mükemmel uyum düzeyinde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar araştırmada kullanılan işyeri mutluluğu ölçeğinin açıklanan 3 alt boyutlu faktör yapısının bu araştırma kapsamında doğrulandığının bir göstergesidir. Araştırmada sağlık sektörü çalışanlarının işyeri mutluluğunu ölçümlemede kullanılan ölçüm aracının güvenilirliğini tespit etmek için hesaplanan Cronbach's alpha değeri, CR (Birleşik Güvenilirlik) ve AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) Düzeyleri Tablo 5'de yer almaktadır.

**Tablo 5:** İşyeri Mutluluğu Ölçeğine İlişkin Güvenirlik CR ve AVE Düzeyleri

	Değişkenler	Cronbach's		
		CR	AVE	Alpha
Alt	İşe Angaje Olma	0,873	0,698	0,874
Boyutlar	İş Tatmini	0,885	0,720	0,881
	Örgüte Bağlılık	0,871	0,694	0,866
	<b>İşyeri Mutluluğu</b>	-	-	0,903

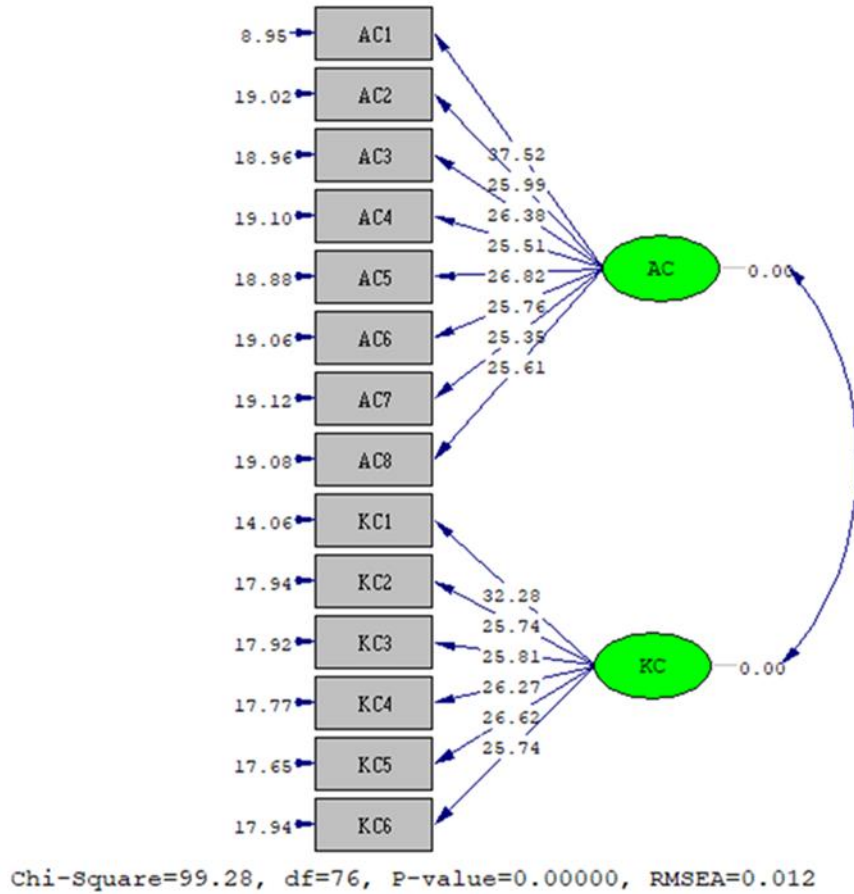
Araştırmada kullanılan işyeri mutluluğu değişkeninin ölçüm aracının yakınsak geçerliğini değerlendirmek üzere ölçme araçları içerisinde yer alan yapıların AVE ve CR değerleri incelenmiştir. İlgili değerlerde yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin, alan yazındaki sınır değer olan 0,50'nin üzerinde CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve diğ., 2010). İşyeri Mutluluğu Ölçeği içerisindeki yapılara ilişkin AVE ve CR değerlerinin her iki kıstası da karşıladığının tespit edilmesinden yola çıkılarak İşyeri mutluluğu ölçme aracının yakınsak geçerliliği sağladığı görülmektedir. Boyutların

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

ve ölçek genelini güvenilirliğini ortaya koymak adına iç tutarlılık katsayısını veren cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmış, ölçek geneli ve alt boyutları için güvenirlik düzeylerinin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Cronbach's alpha>0.70).

### 3.3.2. İşkoliklik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

İşkoliklik ölçeğinin açıklanan faktör yapısının (Doğan ve Tel, 2011) bu araştırma kapsamında doğrulanması için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 6 ve Şekil 7'de belirtilmektedir.



**Şekil 6:** İşkoliklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Standartlaştırılmış Faktör Yüklerine Ait Path Diyagramı

İşkoliklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre maddelere ait standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.76–0,97 arasında ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanma kontrolü için ulaşılan uyum indeksleri sonuçları Tablo 6'de yer almaktadır.

**Tablo 6:** İşkoliklik Ölçeğine Ait DFA Sonucu Ulaşılan Uyum İyiliği Değerleri

Kriterler	Uyum Düzeyleri	
	Araştırma Sonucu	
$\chi^2/sd$	1,306	Mükemmel
RMSEA	0,012	Mükemmel
SRMR	0,013	Mükemmel
NFI	0,99	Mükemmel
NNFI	0,99	Mükemmel
CFI	0,99	Mükemmel
GFI	0,97	Mükemmel
AGFI	0,96	Mükemmel
IFI	0,99	Mükemmel
RFI	0,99	Mükemmel

$\chi^2/sd=1.306$ ,  $RMSEA=0.012$  sonuçları ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer uyum kriterleri incelendiğinde de mükemmel uyum aralığında olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin açıklanan 2 alt boyutlu faktör yapısının bu araştırma kapsamında doğrulandığını göstermektedir.

Araştırmada sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik seviyelerini ölçümlemede kullanılan ölçüm aracının güvenilirliğini tespit etmek için hesaplanan Cronbach's alpha değeri, CR (Birleşik Güvenilirlik) ve AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) Düzeyleri Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7:** İşyeri Mutluluğu Ölçeğine İlişkin Güvenirlik CR ve AVE Düzeyleri

Değişkenler	Cronbach's		
	CR	AVE	Alpha
Alt Boyutlar			
Aşırı Çalışma	0,933	0,637	0,932
Kompulsif Çalışma	0,912	0,634	0,913
<b>İşkoliklik</b>	-	-	0,948

Araştırmada kullanılan işkoliklik değişkenin ölçüm aracının yakınsak geçerliğini değerlendirmek üzere ölçme araçları içerisinde yer alan yapıların AVE ve CR değerleri incelenmiştir. İlgili değerlerde yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin, alan yazındaki sınır değer olan 0,50'nin üzerinde CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve diğ., 2010). İşkoliklik Ölçeği içerisindeki yapılara ilişkin AVE ve CR değerlerinin her iki kıstası da karşıladığının tespit edilmesinden yola çıkılarak İşkoliklik ölçme

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

aracının yakınsak geçerliliği sağladığı görülmektedir. Boyutların ve ölçek genelinin güvenilirliğini ortaya koymak adına iç tutarlılık katsayısını veren cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmış, ölçek geneli ve alt boyutları için güvenirlik düzeylerinin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Cronbach's alpha>0.70).

### 3.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen hipotezler test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması için Pearson korelasyon analizi, bağımsız değişken olan işkolikliğın, bağımlı değişken olan işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin incelenmesi adına regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonuçlarının 0-0.29 arasında zayıf; 0.30-0,64 arasında orta; 0.65-0.84 güçlü; 0.85-1 arasın da çok güçlü ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç: 244). Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8:** Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken No	Değişkenler	Değişken No								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Aşırı Çalışma	r	1	0,738	0,952	-0,63	-0,414	-0,372	<b>-0,559</b>	-0,442
		p		0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
2	Kompulsif Çalışma	r		1	0,909	-0,477	-0,307	-0,309	-0,432	-0,323
		p			0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
3	İşkoliklik	r			1	-0,606	-0,394	-0,37	<b>-0,541</b>	<b>-0,419</b>
		p				0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
4	İşe Angaje Olma	r				1	0,599	0,582	0,861	0,570
		p					0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
5	İş Tatmini	r					1	0,496	0,835	0,403
		p						0,001*	0,001*	0,001*
6	Örgüte Bağlılık	r						1	0,824	0,379
		p							0,001*	0,001*
7	İşyeri Mutluluğu	r							1	<b>0,534</b>
		p								0,001*

\*p<0.05; r:pearson korelasyon analizi

Tablo 8 incelendiğinde; sağlık sektöründe çalışanların işkoliklik seviyeleri ile işyeri mutlulukları ve işkolikliğın tüm alt bileşenlerinin işyeri mutluluğunun tüm alt bileşenleri arasında orta düzeyde ters orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik düzeyleri azaldığında işyeri mutluluk seviyelerinin orta düzeyde artacağı olarak yorumlanmaktadır. Alt bileşenler arasındaki en yüksek ilişki işkolikliğın aşırı çalışma alt boyutu ile işyeri mutluluğunun işe angaje olma alt boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Pearson

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Korelasyon analizi sonuçları araştırma kapsamında ileri sürülen H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12, H13 hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında ileri sürülen H1 hipotezinin test edilmesin için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modelinin regresyon analizine uygunluğunu ortaya koymak için verilerin dağılımının normalliği, değişkenler arasında ilişki olması durumun kontrol edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım olduğunu gösteren sonuçlara Tablo 3’de, değişkenler arasında ilişki olduğunu gösteren sonuçlara ise Tablo 8’de yer verilmektedir. Bu bağlamda bağımsız değişken olan işkoliklik seviyesinin bağımlı değişken olan işyeri mutluluğu seviyesi üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek adına gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 9 yer almaktadır.

**Tablo 9:** Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	R <sup>2</sup>	Sonuç
H1: İşkolikliğin iş yeri mutluluğu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.	(ISKLIK)→(ISYR_M)	-0,66	-19,22*	<b>0,44</b>	<b>Doğrulandı</b>

\*p<0.05; ISKLIK: İş Koliklik, ISYR\_M: İş Yeri Mutluluğu

Tablo 9’da belirtilen regresyon modeli işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerinde 0,66 negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-0.66$ ;  $t=19.22>1.96$ ). İşkolikliğin tek başına işyeri mutluluğunun %44’nü ( $R^2: 0,44$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu durum araştırmaya katılan sağlık sektörü çalışanlarının işkoliklik düzeylerinde bir birimlik artış gerçekleştiğinde işyeri mutluluklarında 0,66 birimlik bir azalışa gerçekleşeceği anlamını taşımaktadır. Bu sonuç ile araştırmanın 1. Hipotezinin kabul edildiği tespit edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın bulguları incelendiğinde, araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen hipotezlerin hepsinin desteklendiği tespit edilmiştir. Hizmet sektörünün sağlık alanında çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları ile işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerinde olumsuz bir etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır ( $\beta=-0.66$ ;  $t=19.22>1.96$ ). İşkolikliğin işte sinirli olma, çalışma arkadaşlarının yardım etmediği düşüncesi, suçluluk hissi, tahammülsüzlük, kendi işini kendinin zorlaştırması gibi psikolojik sonuçları geçici düzeyde, olay odaklı ve işe yönelik olumlu duygu durumu oluşumunu engellemesi, çalışma arkadaşları arasında

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

çatışma, iş yerinden kaçma, işbirliğinde yetersizlik, güvensizlik gibi sonuçları kolektif düzeyde, örgüt odaklı, bireyin kişisel deneyimlerinin bir araya gelmesi sonucu örgüte yönelik olumlu duygu durumlarının oluşumunu engellemesi işyerinde mutluluğu olumsuz etkilemektedir (H1). İşkoliklik ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen araştırmaların bulguları, işkoliklik seviyesindeki artışın mutluluk üzerinde azalışa sebep olduğunu göstermektedir (Andreassen vd., 2007; Bakker vd., 2012; Caesens vd., 2014; Saiga ve Yoshioka, 2020; Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2006; Shimazu ve Schaufeli, 2009; Taris vd., 2010; Van Beek vd., 2014). Bu araştırmanın amacı alan yazındaki araştırmaların sonuçları ile desteklense işkoliklik ve işyeri mutluluğu veya mutluluk arasında ilişki olmadığını tespit etmiş çalışmalarda bulunmaktadır (Demirbulat vd., 2019; McMillan vd., 2004; Yüksekbilgili ve Akduman, 2016). Bu sebeple alan yazında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi netleştirmek adına yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir (Matuska, 2010). Shimazu ve Schaufeli (2009) araştırmasında işkolik seviyeleri yüksek bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlıkları bozuk, yaşam tatminleri düşük bireyler olduklarını, Andreassen vd. (2007), işkolikliğin alt boyutları olan kompulsif çalışma ile benzer özellikleri kapsayan dürtü alt boyutu ile iş stresi, sağlık şikayetleri ve tükenmişlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu; Bakker vd. (2012) işkolikliği yüksek bireylerin günlük refahının düşük olduğunu; Caesens (2014), ve Van Beek (2014), işkolik bireylerin işyeri mutluluğunun alt boyutu olan iş tatmininin düşük, Schaufeli vd. (2009) işkolik bireylerin mutsuz bireyler olduğunu tespit etmiştir. Saiga ve Yoshioka (2020) hemşirelerin işyeri mutluluğunu araştırdıkları çalışmalarında hemşirelerin işkoliklik seviyelerinin işyeri mutluluklarını olumsuz etkilediğini, işyeri mutluluğunun alt boyutlarından işe angaje olma, işe bağlılık ile negatif ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulguları alan yazında yapılmış çalışmalar ile tutarlılık göstermekte ve işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Bu araştırma sonucunda da işkoliklik seviyesi yüksek olan sağlık çalışanlarının işyeri mutluluklarının düşük olduğu tespit edilmiştir (H1). Araştırmanın modeli işin işkolikliğe iten ve işyeri mutluluğunun sonuçlarından biri olan prososyal davranışın görece önem arz eder nitelikte olan sağlık sektörü çalışanları üzerinde test edilmiştir. Yeni yapılacak araştırmalarda model işyeri mutluluğunun görece daha fazla fayda yaratacağı ve başka çıktılarının da etkin olacağı, farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde test edilebilir. Bu durumun yanı sıra araştırma İstanbul ilinde hizmet veren özel hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli farklı illerde veya kamu

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

hastanelerinde çalışan sağlık personelleri örneklem grubu olarak belirlenerek tekrar test edilerek geliştirilebilir. Araştırmanın verileri belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Araştırmanın modeli zamana, yaşanan gelişme ve değişimlere göre farklı sonuçlar verebilir olması sebebi ile farklı zaman dilimlerinde tekrar test edilebilir. Bu çalışmada işkoliklik ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişki ve etkiyi incelenmektedir. Gelecekteki çalışmalarda işkoliklik ve işyeri mutluluğu ilişkisinde aracı veya düzenleyici değişkenlerin yer aldığı bir model test edilebilir. Bu çalışmanın verileri demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde kadın ve hemşire çalışanların yoğunluk olarak fazla olduğu görülmektedir. İleri çalışmalarda model örneklem yoğunluğunun eşit dağılım sağladığı bir örneklem grubu üzerinde test edilebilir. İşkolikliğini azaltmayı ve işyeri mutluluğunu artırmayı hedefleyen müdahale programlarının uygulaması sonrasında aynı model test edilerek programların etkinliği ortaya konabilir, işkolikliğini artıran bireysel özellikler (kişilik tipleri, motivasyon faktörleri) ve kurumsal etkiler (örgütsel kültür, liderlik stilleri) ayrıntılı şekilde incelenerek hangi faktörlerin daha belirleyici olduğu tespit edilip hedefe yönelik önlemler geliştirilebilir, farklı kültürlerde işkoliklik ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişki incelenebilir ve kültürel etkilerin iş davranışları üzerindeki rolünü değerlendirilebilir, dijitalleşmenin işkoliklik üzerindeki etkisi ve uzaktan çalışmanın işyeri mutluluğunu nasıl etkilediği incelenerek, yeni çalışma modellerinin işkoliklik ve mutluluk üzerindeki etkileri ortaya konabilir, yapay zeka ve analitik yöntemlerin işkoliklik tespiti ve mutluluk artırıcı stratejilerde nasıl kullanılabileceği araştırılarak inovatif çözüm önerileri sunulabilir.

Bu çalışma işkoliklik ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişki açıklamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları sağlık kuruluşlarının işkolikliğe itmeyen, işkolikliğe potansiyel oluşturmayan çalışma şartları geliştirmeleri gerekliliğini, mesleğin yapısı gereği işkolikliğini destekleyici olduğunu ancak bu durumun işletme politikaları ile dengelenebileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak sağlık sektöründe işkolikliğin işyeri mutluluğu üzerindeki olumsuz etkisinin tespit edilmesi, bireylerin ve kurumların daha uyumlu, sürdürülebilir, ideal bir çalışma ortamı oluşturmasına yardımcı olabilecek bir yol göstermektedir. Bunu çalışanlara işkolikliğin zararları hakkında eğitimler verilerek, iş ve özel hayat dengesini sağlama konusunda bilinç kazandırıp farkındalık yaratma, esnek çalışma saatleri, fazla mesai sınırlandırması, izin haklarının etkin kullanımı gibi politikalar benimseyerek iş-yaşam dengesi politikaları geliştirme, yöneticilere



yönelik liderlik eğitimlerinde, ekip üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlı bir yönetim anlayışı teşvik ederek liderlik ve yönetim yaklaşımlarını iyileştirme yoluyla, işkolikliği tespit edilmiş çalışanlar için psikolojik destek, stres yönetimi atölyeleri ve mentorluk programları düzenleyerek çalışan destek programları uygulama yoluyla, çalışan mutluluğunu ölçmek için düzenli anketler yapılabilir ve iyileştirme aksiyonları planlayarak organizasyonel performansın artırılması yoluyla, iş yükü yönetimi, stres azaltıcı uygulamalar ve molaların düzenlenmesi gibi önlemler olarak iş sağlığı ve güvenliği risklerini azaltması yoluyla yapılabilir. Bu bulgular ile işverenler, yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri politika ve politikaların uygulamalara dönüştürülmesi için sektöre somut faydalar sağlayabilir.

### **Kaynakça**

- Abraham, S. (2015). Factors Influencing Workplace Happiness Among Employees In Software Companies In Bangalore. *International Journal Of Research In Applied Management, Science & Technology*, 2(3).
- Akduman, G. (2015). Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı İle İlişkisi Ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi . *Istanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Doktora Tezi*.
- Akova, O., Emiroğlu, B. D., & Tanrıverdi, H. (2015). Satisfaction And Turnover Intent: A Study At Five Star Hotels In Istanbul. *Journal Of Management, Marketing And Logistic*, 378-402.
- Alacalar Çakır, A. (2019). Öncülleri Ve Sonuçları Bağlamında Akademisyenlerde İş Yeri Mutluluğu: Bir Model Denemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi*.
- Alınacı, E., Pamuk, M. ve Alınacı, Ü. (2020). Kurumsal İmajın Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 43-55.
- Alparslan, A. M., Kahraman, M., & Cantürk, N. (2016). 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk Ve Mutsuzluk Nedenleri: Bir Alan Araştırması, (S. 65-75). İstanbul.
- Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007), "The Relationship Between Strong Motivation To Work, Workaholism and Health. *Psychology & Health*, 22, 615–629.
- Andrew, S. (2011). S.M.I.L.E.S. The Differentiating Quotient For Happiness At Work. *Social Sciences And Medicine*, 1-13.

- Arshad, S., & Rafique, R. (2016). Personality And Creativity As Predictors Of Psychological Well-Being In College Students. *Pakistan Journal Of Psychological Research*, 31(1), 139-160.
- Aycan, Z. (2010). *Hayat Dengesi: İş Aile Ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*. Ankara: Tüba Akademisi.
- Aziz, S., & Cunningham, J. (2008). Workaholism, Work Stress, Work-Life Imbalance: Exploring Gender's Role. *Gender In Management: An International Journal*, 23(8), 553-566.
- Aziz, S., & Zickar, M. (2006). A Cluster Analysis Investigation Of Workaholism As A Syndrome. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 11(1), 52-62.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism And Relationship Quality: A Spillover–Crossover Perspective. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23-33.
- Bakker, A., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2012). Workaholism And Daily Recovery: A Day Reconstruction Study Of Leisure Activities. *Journal Of Organizational Behavior*, 87–107.
- Balducci, C., Avanzi, L., & Fraccaroli, F. (2016). The Individual “Costs” Of Workaholism: An Analysis Based On Multisource And Prospective Data. *Journal Of Management*, 20(10), 1-26.
- Beiler-May, A., Williamson, R., Clark, M., & Carter, N. (2017). Gender Bias In The Measurement Of Workaholism. *Journal Of Personality Assessment*, 99(1), 104-110.
- Bilazer, F. N., Konca, G. E., Uğur, S., & Uçak, H. (2008). *Türkiye'de Hemşirelerin Çalışma Koşulları*. Ankara: Türk Hemşireler Derneği Yayınları.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2020). İşyerinde Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Journal Of Yasar University*, 15, 201-206.
- Blair-Loy, M., & Jacobs, J. (2003). Globalization, Work Hours, And The Care Deficit Among Stockbrokers, Gender And Society. *Gender&Society*, 17(2), 230-249.
- Booth-Kewley, S., & Friedman, H. S. (1987). Psychological predictors of heart disease: A quantitative review. *Psychological Bulletin*, 101, 343-362.
- Bora Başara, B., Aygün, A., Soyututan Çağlar, I., Kulali, B., & Ünal Gözde. (2023). *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2022 Haber Bülteni*. Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect In The Workplaca. *Annual Review Of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Bulut, A. (2015). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi. *Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algularının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması*.
- Burke, R. (2000). Workaholism In Organizations: Concepts, Results And Future Research Directions. *International Journal Of Management Reviews*, 2(1), 1-16.

- Burke, R., & Ng, E. (2007). Workaholic Behaviors: Do Colleagues Agree? *International Journal Of Stress Management*, 14(3), 312-320.
- Cenkseven, F., & Akbaş, T. (2007). Üniversite Öğrencilerinde Öznel Ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, 111(27), 43-65.
- Chaiprasit, K., & Santidhirakul, O. (2011). Happiness At Work Of Employees In Small And Medium-Sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 189-200.
- Chamberlin, C. (2001). Ball State Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik Hizmetleri Anabilim Dalı Doktora Tezi. *Workaholism, Health, And Self-Acceptance*.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability And Job Satisfaction: An Empirical Assessment In The Ceramic Tile Industry. *British Journal Of Management*, 323-340.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health And Well-Being In The Workplace: A Review And Synthesis Of The Literatue. *Journal Of Management*, 25(3), 357-384.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. & Schaufeli, M (2010). Validity Of A Brief Workaholism Scale. *Psicothema*. 22 (1), 143-150.
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2017). Happiness At Work. *Cep Discussion Paper No 1474* , 1-22.
- Di Chiara, G. (1995). The Role Of Dopamine In Drug Abuse Viewed From The Perspective Of Its Role In Motivation. *Drug And Alcohol Dependence*, 38, 95-137.
- Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2015). Hedonic And Eudaimonic Well-Being: The Role Of Resilience Beyond Fluid Intelligence And Personality Traits. *Frontiers In Psychology*, 1-7.
- Durmaz, Y. (2020). Vakıf Üniversitelerinde Okuyan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin İçgüdüsel Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, T., & Tel, F. D. (2011). Duvas İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (Duwastr) Geçerlik Ve Güvenirliğinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 11(1), 61-69.
- Doğan, T., Eryılmaz, A., & Ercan, L., (2014). İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma. *G.Ü.Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi* , 48-57.
- Drago, R. (2000). Trends In Working Time In The Us: A Policy Perspective. *Labor Law Journal*, 212-218.
- Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 603-618.

- Erdirençelebi, M. & Ertürk, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının İşkoliklik Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Journal Of Academic Value Studies*, 6(1), 1- 23.
- Erdoğan, O., & Akduman, G. (2013). *Mutluluk Müdürü: İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Pozisyon*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Erkuş, A., Çöpoğlu, M., & Afacan Fındıklı, M. (2013). Çalışanların İş Yaşam Dengesinin İş Yaşamındaki Mutlulukları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Birinci Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, (S. 117-120).
- Ersoy Kart, M. (2005). Reliability And Validity Of The Workaholism Battery (Work-Bat): Turkish Form. *Social Behavior And Personality*, 33(6), 609-618.
- Eysenck, H. J. (1997). Addiction, Personality And Motivation. *Human Psychopharmacology*, 12, 79-87.
- Fassel, D. (1992). *Working Ourselves To Death*. London: Harpercollins.
- Fisher, C. (2010). Happiness At Work. *British Academy Of Management*, 12(4), 384-412.
- Gavin, J., & Richard, M. (2004). The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Güdü Demirbulat, Ö., Saatci, G., & Aymankuy, Y. (2019). A Conceptual Assessment On The Importance Of Employee Happiness In Tourism Enterprises. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(13), 2345-2364.
- Gülaçtı, F. (2010). The Effect Of Perceived Social Support On Subjective Well-Being. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 3844-3849.
- Güner, F., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2017). Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk Ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-105.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7 B.)*. Pearson.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S., Park, T., & Balasubramanian, K. (2019). Factors Affecting Hotel Employees' Attrition And Turnover: Application Of Pull-Push-Mooring Framework. *International Journal Of Hospitality Management*, 46-55.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its Definition And Nature. *Human Relations*, 291-319.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2003). Well-Being In The Workplace And Its Relationship To Business Outcomes: A Review Of The Gallup Studies. *American Psychological Association*, 1-19.
- Hu, L. (2018). A Review Of Workaholism And Prospects. *Open Journal Of Social Sciences*, 6, 318-334.

- Januwarsono, S. (2015). Analytical Of Factors Determinants Of Happiness At Work Case Study On Pt. Pln (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal Of Business And Management*, 7(8), 9-17.
- Johnstone, A., & Johnston, L. (2005). Relationship Betweenorganizational Climate, Occupational Type And Workaholism. *New Zeland Journal Of Psychology*, 34(3), 181-188.
- Joo, B., & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, And Subjective Well-Being. *Evidence-Based Hrm: A Global Forum For Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Judge, T., & Hulin, C. (1993). Job Satisfaction As A Reflection Of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 56(3), 388-421.
- Kanai, A., & Wakabayashi, M. (2004). Effects Of Economic Environmental Changes On Job Demands And Workaholism In Japan. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(5), 537-548.
- Kanber, N., Gürlek, Ö., Çiçek, H. & Gözlükaya, A. (2010). Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2(2), 114-126.
- Keeman, A., Naswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee Wellbeing: Evaluating A Wellbeing Intervention In Two Settings. *Frontiers In Psychology*, 1-14.
- Khan, W. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academia of Management Journal*, 33 (4), 692-724
- Kim, K.-S. (2019). The Influence Of Hotels High-Commitment Hrm On Job Engagement Of Employees: Mediating Effects Of Workplace Happiness And Mental Health. *Applied Research Quality Life*, 14(2), 507-525.
- Koruca, H. I., & Boşgelmez, G. (2018). İş Yaşam Dengesi Ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-36.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths. *Academy Of Management*, 16(1), 57-72.
- Machlowitz, M. (1980). Workaholism: What It Is? M. Machlowitz İçinde, *Workaholics : Living With Them, Working Ith Them* (S. 1-22). New York: Addison-Wesley.
- Malkoç, A. (2011). Quality Of Life And Subjective Well-Being In Undergraduate Students. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 15, 2843–2847.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, & R. W. Thoreson (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* 53–75. American Psychological Association.

- Matuska, K. (2010). Workaholism, Life Balance, And Well-Being: A Comparative Analysis. *Journal Of Occupational Science, 17*(2), 104-111.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W., & Guglielmi, D. (2014). Are Workaholics Born Or Made? Relations Of Workaholism With Person Characteristics And Overwork Climate. *International Journal Of Stress Management, 21*(3), 227-254.
- Mckee, A. (2017). How To Be Happy At Work. *Leader To Leader, 86*, 47-52.
- Mcmillan, L., O'driscoll, M., & Brady, E. (2004). The Impact Of Workaholism On Personal Relationships. *British Journal Of Guidance And Counselling, 32*(2), 171-186.
- Mcmillan, L., Brady, E., O'driscoll, M & Marsh, N. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75* (3), 357-368.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior, 6*(1), 20-52.
- Moorman, R. (1993). The Influence Of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations, 46*(6), 759-776.
- Morkeviciute, M., & Endriulaitiene, A. (2017). The Role Of A Perceived Ethical Leadership Style In The Relationship Between Workaholism And Occupational Burnout. *International Journal Of Psychology: A Biopsychosocial Approach, 20*, 61-82.
- Mowday, R. (1998). Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 8*, 387-401.
- Mudrack, P. (2004). Job Involvement, Obsessive-Compulsive Personality Trait And Workaholic Behavioral Tendencies. *Journal Of Organizational Change Management, 17*(5), 490-508.
- Myers, D., & Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Sciences, 6*(1), 10-19.
- Nazlı, M. (2015). Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi. *Aşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi*.
- Ng, T., Sorensen, K., & Feldman, D. (2007). Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Workaholism: A Conceptual Integration And Extension. *Journal Of Organizational Behavior, 28*, 111-136.
- Oates, W. (1971). Confessions Of A Workaholic: The Facts About Work Addiction. New York:: World Publishing Co.

- Oswald, A. (2002). How Much Do External Factors Affect Wellbeing? A Way To Use 'Happiness Economics' To Decide. *The Psychologist*, 1-9.
- Ölçer, F., (2005). İşkoliklik Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 122-144
- Özçelik Kaynak, K., & Öztuna, B. (2019). Erkeklerde İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 859-876.
- Özkeş, S., Kaygın, E., & Kavak, O. (2022). İş Yeri Mutluluğu. E. Kaygın, O. Kavak, & E. Topçuoğlu İçinde, *Örgütsel Davranışta Ölçek Araştırmaları Ii* (S. 165). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öztürk, M. (2016). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. *Çift Kariyerli Eşlerin Çalışma Yaşamı Ve İşyeri Mutluluğu Üzerine Bir Araştırma*.
- Pekdemir, I., & Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 309-337.
- Polatçı, H., & Ünvar, S. (2021). İşte Mutluluk Ölçeği (İmö): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal Of Research In Business*, 6(1), 177-202.
- Porter, G. (2006). Profiles Of Workaholism Among High-Tech Managers. *Career Development International*, 11(5), 440-462.
- Pryce-Jones, J. (2011). Happiness At Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. John Wiley & Sons.
- Quick, J., & Quick, J. (2004). Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.
- Ravina-Ripoll R, Nunez-Barriopedro E, Almorza-Gomar D &Tobar-Pesantez L-B. Happiness Management: A Culture To Explore From Brand Orientation As A Sign Of Responsible And Sustainable Production. *Front Psychol*. 2021;12.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). "Authentizotic Climates And Employee Happiness: Pathways To Individual Performance? *Journal Of Business Research*, 739-752.
- Robbinson, B. (1998). *Chained To The Desk: A Guidebook For Their Partners And Children And The Clinicians Who Treat Them*. New York: New York Press.
- Robbinson, B. (2000). Workaholism: Bridging The Gap Between Workplace, Sociocultural, And Family Research. *Journal Of Employment Counseling*, 37(1), 31-47.
- Rohrlich, J. (1980). *Work And Love : The Crucial Balance*. New York: Harmony.
- Saiga, E., & Yoshioka, S.-I. (2021). Factors Influencing The Happiness Of Japanese Nurses: Association With Work Engagement And Workaholism. *Kawasaki Journal Of Medical Welfare*, 26(2), 81-93.

- Sallas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Unselfish Leaders? Understanding The Role Of Altruistic Leadership And Organizational Learning On Happiness At Work (Haw). *Leadership & Organizaiton Development Journal*, 39(5), 633-649.
- Salanova, M., Lopez-Gonzalez, A., Llorens, S., Del Libano, M., Vicente-Herrero, T., & Tomas-Salva, M. (2016). Your work may be killing you! Workaholism, sleep problems and cardiovascular risk. *Work & Stress*. 30, 228–242.
- Schabracq, M., & Cooper, C. (2000). The Changing Nature Of Work And Stress. *Journal Of Managerial Psychology*, 15(3), 227-241.
- Schaufeli, W., Bakker, A., Van Der Heijden, F., & Prins, J. (2009). Workaholism, Burnout And Well-Being Among Junior Doctors: The Mediating Role Of Role Conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155-172.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Bakker, A. (2006). Dr Jekyll Or Mr Hyde? On The Differences Between Work Engagement And Workaholism. R. Burke (Dü.) İçinde, *Research Companion To Working Time And Work Addiction*.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, And Work Engagement: Three Of A Kind Or Three Different Kinds Of Employee Well-Being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Scott, K., Moor, K., & Miceli, M. (1997). An Exploration Of The Meaning And Consequences Of Workaholism. *Human Relations*, 50(3).
- Seligman, M. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, And Positive Therapy. C. Snyder, & S. Lopez İçinde, *Handbook Of Positive Psychology* (S. 3-9). Oxford University Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M., & Royzman, E. (2003, Eylül 13). *Happiness: The Three Traditional Theories*. University Of Pennsylvania:  
<https://www.authentic-happiness.org/newsletters/authentic-happiness/happiness>  
Adresinden Alındı
- Seybold, K. C., & Salomone, P. (1994). Understanding Workaholism: A Review Of Causes And Counseling Approaches. *Journal Of Counseling & Development*, 73, 4-9.
- Sharma, J., & Sharma, P. (2011). Workaholism And Its Correlates: A Study Of Academicians. *International Journal Of Management And Business*, 1(3), 161-160.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. (2009). Is Workaholism Good Or Bad For Employee Well-Being? The Distinctiveness Of Workaholism And Work Engagement Among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47, 495–502.



- Shivakumar, K., & Pujar, V. (2018). Work Life Balance In The Health Care Sector. *Amity Journal Of Healthcare Management*, 1(2), 45-54.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. (2006). Job Characteristics And Off-Job Activities As Predictors Of Need For Recovery, Well-Being, And Fatigue. *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. (2001). Wellbeing And Occupational Health In The 21st Century Workplace. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*(74), 489-509.
- Spence, J., & Robbins, A. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, And Preliminary Results. *Journal Of Personality Assessment*, 1, 160-178.
- Spence, K. (1944). The Nature Of Theory Construction In Contemporary Psychology. *Psychological Review*, 51(1), 47-68.
- Sutarjo. (2011). Ten Ways Of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal Of Business And Social Science*, 226-233.
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward Understanding The Direct And Indirect Effects Of Transformational Leadership On Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480-492.
- Taris, T., Schaufeli, W., & Shimazu, A. (2010). The Push And Pull Of Work: The Differences Between Workaholism And Work Engagement. *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research* (S. 39-53). İçinde New York: Psychology Press.
- Tasnim, Z. (2016). Happiness At Workplace: Building A Conceptual Framework. *World Journal Of Social Sciences*, 6(2), 62-70.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda İşkolizm Ve İşkolik Çalışanlar. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 104-127.
- Thummakul, D., Kaedumkoeng, K., Prasertsin, U., Sinjindawong, S., & Makmee, P. (2012). The Development Of Happy Workplace Index. *International Journal Of Business And Management Studies*, 1(2), 527-536.
- Tosunoğlu, H. (2021). İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermaye Ve İşkolikliğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi*.
- Tovicha, A., & Kheannil, C. (2015). Staff's Level Of Happiness At The Workplace: A Case Study At Suan Sunandha Rajabhat University. *International Academic Conference On Law, Politics & Management*, 197-204.
- Turan, N. (2018). Çalışma Mutluluğu: Kavram Ve Kapsam. *Uludağ Journal Of Economy And Society*, 37(1), 169-212.

- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Stresin Aracılık Rolü. *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 415-440.
- Türk, S. & Gürdal, S. (2019). Mutluluk İşten Ayrılma Niyetini Azaltır Mi? Mutluluk Ve Yaşam Doyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1)3, 14-28.
- Ural, A. & Kiliç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss Ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.Liba
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W., Taris, T., & Schreurs, B. (2012). For Fun, Love, Or Money: What Drives Workaholic, Engaged, And Burned-Out Employees At Work? *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 30-55.
- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W., & Van Den Hout, M. (2011). Understanding Workaholism And Work Engagement: The Role Of Mood And Stop Rules. *Career Development International*, 254-270.
- Veenhoven, R. (2014). Livability Theory. *Encyclopedia Of Quality Of Life And Well-Being Research*, 3645–3647.
- Warr, P., & İnceoğlu, İ. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, And Contrasting Associations With Person–Job Fit. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Waterman, A., Schwartz, S., & Conti, R. (2008). The Implications Of Two Conceptions Of Happiness (Hedonic Enjoyment And Eudaimonia) For The Understanding Of Intrinsic Motivation. *Journal Of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work. *Research In Organizational Behavior*, 1-74.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. (2015). A Conceptual Framework Of Happiness At The Workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- Williams, P., Kem, M., & Waters, L. (2017). The Role Of Reprocessing Of Attitudes In Fostering Employee Work Happiness: An Intervention Study. *Frontiers In Psychology*, 8, 1-12.
- Wright, T. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Wright, T., & Bonette, D. (2007). Job Satisfaction And Psychological Well-Being As Nonadditive Predictors Of Workplace Turnover. *Journal Of Management*, 45(4), 141-160.

- Wright, T., & Doherty, E. (1998). Organizational Behavior 'Rediscovered' The Role Of Emotional Well-Being. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 481-485.
- Yao, T., Qui, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining Hotel Employees As Internal Customers: Effect Of Organizational Commitment On Attitudinal And Behavioral Loyalty Of Employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 1-8.
- Yazıt, H. (2019, Şubat). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi. *4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri, İşkoliklik Dereceleri Ve Tükenmişlik İlişkilerinin İncelenmesi*.
- Yüksekbilgi, Z., & Akduman, G. (2016). Sağlık Personelinin Mutlulukları Üzerine Bir Alan Araştırması: Aile Sağlığı Merkezlerinde Bir Uygulama. *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 71-84.

## AN EVALUATION ON THE STRATEGIES OF GLOBAL ENTERPRISES IN THE TURKISH MARKET

### KÜRESEL İŞLETMELERİN TÜRKİYE PAZARINDAKİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Feride BAL<sup>1</sup>

#### Öz

Küreselleşme, ekonomik faaliyetlerin, ticaret, yatırım ve sermaye hareketlerinin, işgücü ve girişimcilerinin dolaşımı ve ayrıca teknoloji transferi yoluyla tüm ilişkilerin uluslararası boyutlara taşınmasıdır. Küresel işletme kavramı, uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmek için gerekli olan stratejik yetenekler, yerel pazar dinamikleri ve iş süreçlerinin etkinliği gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Bu unsurlar, küresel işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir şekilde büyümeleri için kritik öneme sahiptir. Küresel işletmeler, Türkiye pazarında yerel uygulamalarını geliştirmek için çeşitli stratejiler benimsemektedir. Bu stratejiler, hem yerel kültürel unsurları dikkate almakta hem de Türk tüketicisinin beklentilerine uygun ürün ve hizmetler sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; küresel işletmeleri daha iyi anlamak, bu işletmelerin stratejilerini çözümlenerek etkilerini araştırmaktır. Bu etkilerin literatür ile desteklenerek yazın incelemesi genişletilmek istenmiştir. Bu bağlamda küresel işletmeler kapsamında bulunan firmaların uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilere yapılan değerlendirmeler ele alınmaktadır. Burger King, Mc Donald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix olmak üzere beş küresel işletmenin Türkiye pazarındaki stratejileri incelenmektedir. Bu beş küresel işletme örneğinde firmaların "küresel düşün, yerel davran" felsefesi ile hareket ettiği ve daha çok polisentrik strateji uyguladığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küreselleşme, Küresel İşletmeler, Küresel İşletme Stratejileri, Kültür

**JEL Sınıflandırılması:** M10, M14

#### Abstract

Globalization is the internationalization of all relations through the movement of economic activities, trade, investment and capital movements, labor and entrepreneurs, as well as technology transfer. The concept of global business encompasses many elements such as strategic capabilities, local market dynamics and efficiency of business processes that are necessary to operate effectively in international markets. These elements are critical for global businesses to gain competitive advantage and grow sustainably. Global businesses adopt various strategies to improve their local practices in the Turkish market. These strategies both take into account local cultural elements and aim to offer products and services that meet the expectations of Turkish consumers. In this context, the aim of this study is to better understand global businesses, analyze their strategies and investigate their effects. It is aimed to expand the literature review by supporting these effects with the literature. In this context, the strategies implemented by companies within the scope of global businesses and the evaluations made on these strategies are discussed. The strategies of five global businesses, namely Burger King, McDonald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix, in the Turkish market are analyzed. In the case of these five global businesses, it has been observed that the firms act with the philosophy of "think globally, act locally" and apply more polycentric strategies.

**Keywords:** Globalization, Global Businesses, Global Business Strategies, Culture

**JEL Classification:** M10, M14

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr. Feride BAL, Gaziantep Üniversitesi, [feridebal@gantep.edu.tr](mailto:feridebal@gantep.edu.tr), ORCID:0000-0003-4641-6151

**Gönderilme Tarihi:** 03.12.2024

**Kabul Tarihi:** 13.12.2024

## **Extended Summary**

Globalization is about the interaction of different cultures and the multiculturalism that emerges as a result of these interactions. Globalization affects local cultures and enables the spread of global culture in this process (Saddiqa et al., 2019). While globalization allows local cultures to interact with global culture, in some cases this interaction can lead to the erosion of local cultures. (Niżyńska, 2014). Global businesses refer to businesses that operate in international markets and do business by adapting to economic, cultural and political factors in different countries. This concept requires businesses to improve their ability to compete not only locally but also internationally. Global businesses develop various strategies and capabilities to respond to the dynamics of different markets (Evers et al., 2012). Global businesses have to adapt their strategies according to the characteristics and needs of local markets. This adaptation is a necessity for global businesses to be successful in local markets (Bartkus and Davis, 2008).

This study examines the cultural interaction of global business strategies. In this context, the strategies implemented by companies within the scope of global businesses and examples of these strategies are evaluated. The strategies of five global businesses (Burger King, McDonald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix) in the Turkish market are analyzed. The aim of the study is to better understand global businesses, to analyze the strategies of these businesses and to investigate their effects. It is aimed to expand the literature review by supporting these effects with the literature. Within the scope of this study, case study analysis was utilized. Case study analysis is a qualitative research method that provides an in-depth examination of a particular event, situation or phenomenon. The application of this method allows the researcher to understand the dynamics, interactions and outcomes of the event in a specific context. Case study analysis is often preferred to examine complex social, economic or cultural situations (Polat and Köse, 2021). In this context, five companies that are highly active in the Turkish market were identified, and then the strategies of the companies were determined and in-depth analysis was conducted on these strategies and their practices.

When the strategies of the five global enterprises identified within the scope of the study were examined, it was seen that the polycentric strategy was widely applied. The reason for the widespread use of this strategy is the effort of these businesses to be closer to the local market. It is thought that the fact that global businesses offer products and services by taking into account the

cultural characteristics of the local market makes them more successful, more recognized and preferred businesses. The effectiveness of local market dynamics was observed in the five examples discussed in the study and enabled these businesses to gain competitive advantage in the global market. In conclusion, local practices of global businesses in Turkey are shaped by strategies such as cultural adaptation, responding to consumer expectations and developing social responsibility projects. These strategies enable firms to establish a strong position in the local market and create a deeper connection with Turkish consumers.

## **Giriş**

Dünya ekonomisinde 1960'lı yılların başında doğan 1980'lerin ortasından itibaren gelişme gösteren büyük bir dönüşüm yaşanmıştır. Yerel ekonomilerin kendi kendilerine yettiği ve uzaklık, zaman, dil, devlet müdahaleleri, kültür ve iş sistemleri gibi sınır ötesi yatırım ve ticareti engelleyen diğer unsurlar tarafından birbirlerinden ayrıldıkları bir dünyadan uzaklaşmaktadır. Sınır ötesi ticaret ve yatırım engelleri kalkmakta, algılanan uzaklık, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde azalmakta, maddi kültür dünyanın her yerinde aynıymış gibi gözükmeye başlamakta ve yerel ekonomiler, ekonomik unsurların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olduğu bütünleşik bir küresel ekonomik sistem altında birleşmektedir (Steger, 2013).

Küreselleşme, farklı kültürlerin etkileşimi ve bu etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkan çok kültürlülük ile ilgilidir. Küreselleşme, yerel kültürleri etkilemekte ve bu süreçte küresel kültürün yayılmasını sağlamaktadır (Saddiqa vd., 2019). Küreselleşme, yerel kültürlerin küresel kültürle etkileşime girmesine olanak tanırken, bazı durumlarda da bu etkileşim yerel kültürlerin erozyonuna yol açabilmektedir. (Niżyńska, 2014). Küresel işletmeler ise uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ve farklı ülkelerdeki ekonomik, kültürel ve politik faktörlere uyum sağlayarak iş yapan işletmeleri ifade etmektedir. Bu kavram, işletmelerin sadece yerel değil, aynı zamanda uluslararası düzeyde de rekabet edebilme yeteneklerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Küresel işletmeler, farklı pazarların dinamiklerine yanıt verebilmek için çeşitli stratejiler ve yetenekler geliştirmektedirler. (Evers vd., 2012). Küresel işletmeler, yerel pazarların özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre stratejilerini uyarlamak zorundadır. Bu uyarlama, küresel işletmelerin yerel pazarlarda başarılı olabilmeleri için bir zorunluluktur (Bartkus ve Davis, 2008).

Bu çalışma kapsamında küresel işletme stratejilerinin kültürel etkileşimi incelenmektedir. Bu bağlamda küresel işletmeler kapsamında bulunan firmaların uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilerin örnekleri değerlendirilmektedir. Burger King, Mc Donald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix olmak üzere beş küresel işletmenin Türkiye pazarındaki stratejileri incelenmektedir. Çalışmanın amacı; küresel işletmeleri daha iyi anlamak, bu işletmelerin stratejilerini çözümleyerek etkilerini araştırmaktır. Bu etkilerin literatür ile desteklenerek yazın incelemesi genişletilmek istenmiştir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Küreselleşme ve Küresel İşletmeler**

Günümüzde dünyanın neredeyse her ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde ciddi artışlar görülmektedir. Küreselleşme, bileşenlerin birbirleriyle daha fazla bütünleştiği ve karşılıklı bağımlılıklarının arttığı bir dünya ekonomisine yönelimdir (Koç, 2018). En kısa anlatımıyla küreselleşme; "ulusal boyutta yapılanların tüm dünya küresine taşınabilmesidir. Bir başka ifade ile ülkelerin kendilerine özgü maddi ve manevi değerlerinin, bu değerler etrafında oluşmuş birikimlerinin milli sınırları aşarak dünya çapında genişlemesidir (Can Mutlu, 2008). Küreselleşme; mal ve hizmetlerin yanında insan bilgi fikir ve teknolojilerin tüm dünya ülkelerinde sınır ve engel tanımadan serbestçe dolaşması olgusu ve dünya ülkeleri resmi makamlarının da bu olguyu destekleme yönündeki eğilimleridir. Küreselleşmeyi ekonomik faaliyetler yanında bilgi, teknoloji ve fikirlerin tüm dünya ülkelerinde engelsiz yayılması ve bu yayılmayı destekleyen politik yasal ekonomik sosyo-kültürel düzenlemeler olarak da tanımlanabilmektedir (Steger, 2013).

Küresel işletmecilik; faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, yüksek teknoloji kullanan küresel ürün, fiyat vb. politikalar yürüten dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir (Can Mutlu, 2008). Dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen, tüm faaliyetlerini ve stratejilerini küresel dinamiklere göre belirleyip uygulayan ve ileri teknoloji kullanan işletmelerdir (Çetin, 2015). Küresel işletmeler, kültürel etkileşimlerin ve yerel pazar dinamiklerinin dikkate alınması gerektiği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle küresel işletmeler küresel pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek için strateji belirlerken kültürel farklılıkları anlamalı ve bu farklılıklara uygun stratejiler geliştirmelidir. Küreselleşme, işletmelerin farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde yönetilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gereklidir. Kültürel etkileşim, örgütsel kültürlerin paylaşılması ve geliştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Uluslararası görevler sırasında örgüt kültürünün paylaşımının ve geliştirilmesinin önemini vurgulamakta ve bu süreçlerin, yöneticilerin yeni yetkinlikler geliştirmesini gerektirdiğini belirtmektedir (Boyle vd., 2012). Bu bağlamda, kültürel etkileşimlerin yönetimi, sadece kültürel farkındalığın ötesine geçmeyi değil, aynı zamanda yeni analitik kavramların geliştirilmesini de içermektedir.

## **1.2. Küresel İşletme Stratejileri**

Küreselleşme; özenli yönetim ve stratejik planlama gerektiren hem fırsatları hem de zorlukları beraberinde getiren bir süreçtir. Küresel piyasaların birbirine bağlı olması, dünyanın herhangi bir yerindeki ekonomik dalgalanmaların başka yerlerde geniş kapsamlı etkilere yol açabileceği anlamına gelmektedir. Bu birbirine bağlılık aynı zamanda rekabeti de teşvik ederek şirketleri yenilik yapmaya ve değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlamaya zorlamaktadır. Yönetim açısından, küresel iş ortamı kültürel çeşitlilik ve kültürlerarası iletişim konusunda derin bir anlayış gerektirmektedir. Yöneticiler, farklı kültürel normların, değerlerin ve iş uygulamalarının karmaşıklığını aşabilecek donanıma sahip olmalıdır (Mitreska, 2024).

Her toplumda farklı bir değerler sistemi, geleneksel davranış biçimleri bulunmaktadır. Çeşitlilik gösteren toplumsal yapılar bazen uluslararası iletişim ve etkileşimlerin neden olduğu değişimlere açık olabilmekte birlikte bazı toplumlarda ise değişime direnç olabilmektedir. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler her ne kadar küresel beğeni ve ihtiyaçları karşılayan ürün ve/veya hizmetle yabancı pazarlarda yer alsada söz konusu yabancı pazarlarda değişik ve farklı bir dil, din, etnik yapı ve kültür karar verme, ticari ve toplumsal davranış biçimi etik yaklaşımlar gibi unsurları göz önüne almak ve bu farklılıkları reaktif veya proaktif davranışlarla yönetmek zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Küresel işletmelerde yönetim stratejileri büyük farklılıklar göstermektedir. Bu stratejileri uygulamak için süreçler, uygulamalar, sistemler ve geliştirilen yapılar da farklılık gösterecektir. Küresel stratejiler geliştirmek, çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterebileceği çatışmalı veya çelişkili ortamlar göz önüne alındığında zor olabilir. Gereksinimler genellikle küresel işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki ihtiyaçlara cevap verme kapasitesini en üst düzeye çıkarma çabaları (yerel tepki), küresel bir entegrasyon kurmak için işletme yapılarını dünya çapında korumaya veya kontrol altında tutmaya çalışmaları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Çoğu durumda, şubeler bağımsız



hareket ederek daha fazla özerkliğe sahip olabilir ve yerel gereksinimlere yanıt vermek için uluslararası bir kuruluş olarak daha az entegre kalabilir (Tung ve Punnett, 1993). Küresel işletmeler, yabancı ülkelerde faaliyette bulunurken mevcut ürün ve/veya hizmetlerinde yabancı pazarlara özgü bir değişiklik yapıp yapmayacağı hususunu belirlemek zorundadır. Yani yabancı ülkeleri sosyo-kültürel açıdan değerlendirme yapmak ve bu kapsamda strateji geliştirmek durumundadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu bağlamda yer alan stratejiler;

- **Etnosentrik (*Ethnocentric*) Stratejisi:** Yerel pazarlarda kabul görmüş ürünlerin, yabancı ülkelerde de kabul göreceği beklentisi ile mevcut ürün ve/veya hizmetlerde bir değişiklik yapılmadan yabancı ülke pazarlarında yer almasıdır. Bu stratejide işletmeler, kendi yerel ülke kültür davranışları açısından yabancı ülke kültür yapısını değerlendirmesi ve bu düşünce kapsamında davranış belirlemesidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Genel olarak, etnosentrik strateji, şirketlerin kendi entegrasyonlarına sahip olmak ve maliyetleri en aza indirmeyi başarmak için şubeler üzerindeki kontrolü en üst düzeye çıkarması gerektiğini öne sürmektedir. Bu tür uygulamalar, yönetim merkez-örgüt tarafından yürütüldüğünde daha yaygındır (Tiwari, 2013). Bu etnosentrik yaklaşım, bir girişimin başlangıcında ve yerel işgücünde bulunabilecek özel teknik kapasitelerin gerekli olduğu durumlarda daha olağandır. Etnosentrik işletmeler, ana ülke içinde seçim yapmayı tercih ettikleri için polisentrik ve jeosentrik stratejileri uygulayan işletmelere kıyasla dünya çapında seçim standartlarını daha az koruyacaklardır (Sahitaj, vd., 2015).
- **Çok Merkezli (*Polycentric*) Strateji:** Mevcut ürün ve/veya hizmetlerde yabancı ülke beğenilerine ve ihtiyaçlarına uygun değişiklikler yapılarak farklı bir ürün ile yabancı pazara çıkılması durumudur. Bu stratejide işletmeler, yabancı ülke kültür yapısını anlayan, kabul eden ve ona uyumlu bir şekilde davranış belirleyen bir anlayıştır (Ülgen ve Mirze, 2010).
- **Coğrafik Merkezli (*Geocentric*) Strateji:** Ülke temelli olmayan, her toplumda uygulanabilen sınır ötesi küresel beğeni sağlayacak ürün ve/veya hizmetler geliştirerek yerel ve yabancı pazarlara sunulmasıdır. Jeosentrik stratejilerde, durumu şirketin küresel anlamda entegrasyonu, şirketlerin kültürel bir birleşim yaşaması, ancak bunun mutlaka ana şirket tarafından dikte edilmemesi olarak şeklidir. Coğrafi merkezli strateji olan bu anlayışta tüm şubelerinin kapsamlı bir şekilde bütünleşmesi ve dünya çapındaki kültürlerin birleşmesi amaçlanmaktadır (Sahitaj, vd., 2015).

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Tablo 1’de küresel işletme stratejilerinin avantajları ve dezavantajları özetlenmektedir (Tiwari, 2013).

**Tablo 1 Küresel İşletme Stratejilerinin Avantajları ve Dezavantajları**

<b>Stratejiler</b>	<b>Stratejinin Kapsamı</b>	<b>Avantajları</b>	<b>Dezavantajları</b>
<b>Ethnocentric Stratejisi</b>	Uluslararası	Ev sahibi ülkedeki nitelikli yönetici eksikliğinin üstesinden gelir. Birleştirilmiş kültür Temel yetkinliklerin aktarılmasına yardımcı olur.	Ev sahibi ülkede kızgınlık yaratır. Kültürel miyopluğa neden olabilir.
<b>Polycentric Strateji</b>	Yerelleştirme	Kültürel miyopluğu azaltır. Uygulaması maliyetli değildir.	Kariyer hareketliliğini sınırlandırır. Genel merkezi yabancı iştiraklerden ayırır.
<b>Geocentric Strateji</b>	Küresel Standardizasyon ve Ulusötesi	İnsan kaynaklarını verimli kullanır. Güçlü bir kültür ve gayri resmi yönetim çalışmaları oluşturmaya yardımcı olur.	Ulusal göç politikaları uygulamayı sınırlandırabilir. Maliyetlidir.

Sonuç olarak, etnosentrik yönetim, işletmelerin kendi ülkesindeki uygulamalarını evrensel olarak uygulamaya odaklanmakta ve bu da genellikle yerel kültürlerle uyum sağlamada zorluklara yol açabilmektedir. Öte yandan, polisentrik stratejiler, her pazarın kendine özgü kültürel ve iş ortamlarına uyacak şekilde uyarlayarak yerel duyarlılığı vurgulamaktadır. Jeosentrik strateji ise uyumlu ve uyarlanabilir bir strateji oluşturmak için dünyanın dört bir yanından en iyi uygulamaları bir araya getirerek küresel bir bakış açısını entegre etmeye çalışmaktadır (Mitreska, 2024).

## 2. Yöntem ve Değerlendirme

Bu çalışma kapsamında örnek olay analizinden yararlanılmıştır. Örnek olay analizi, belirli bir olayın, durumun veya fenomenin derinlemesine incelenmesini sağlayan nitel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemin uygulanması, araştırmacının belirli bir bağlamda olayın dinamiklerini, etkileşimlerini ve sonuçlarını anlamasına olanak tanımaktadır. Örnek olay analizi, genellikle karmaşık sosyal, ekonomik veya kültürel durumları incelemek için tercih edilmektedir (Polat ve Köse, 2021). Bu bağlamda Türkiye pazarında oldukça etkin olan beş firma belirlenmiş, daha sonra firma stratejileri belirlenerek bu stratejiler ve uygulamaları hakkında derinlemesine inceleme yapılmıştır.

Küresel işletme stratejileri, kültürel etkileşimlerin dinamikleriyle şekillenen karmaşık bir yapıya sahiptir. Küreselleşme, işletmelerin stratejik kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Küresel pazarlarda başarı sağlamak için, işletmelerin kültürel zenginlikleri ve çeşitliliği yönetme yetenekleri de büyük önem taşımaktadır. Çeşitlilik yönetiminin, sürdürülebilir iş uygulamaları için kritik bir strateji olduğu bilinmektedir (Moropane, 2023). Bu bağlamda küresel işletme statüsündeki beş firmanın yerel pazara özgü stratejileri değerlendirilmektedir. Bu örnek olarak belirlenen beş küresel işletme Burger King, Mc Donald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix şeklindedir.

Türkiye'deki küresel markaların yerel uygulamaları, "küresel düşün, yerel hareket et" (glokal yaklaşım) felsefesi etrafında şekillenmektedir (Şahin ve Kalyoncuoğlu, 2014). Bu bağlamda, markaların yerel pazarlara uyum sağlaması, rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Küresel işletmeler, Türkiye pazarında yerel uygulamalarını geliştirmek için çeşitli stratejiler benimsemektedir. Bu stratejiler hem Türk kültürüne uyum sağlamak hem de yerel tüketici beklentilerini karşılamak amacıyla tasarlanmıştır. Örneğin, McDonald's ve Burger King gibi fast food zincirlerinin, menülerine yerel lezzetler ekleyerek Türk tüketicisinin damak tadına hitap edebilme çabasıdır (Onurlu ve Zulfugarova, 2016). Bu tür uygulamalar, markaların yerel pazarlarda daha fazla kabul görmesini sağlarken, aynı zamanda tüketici sadakatini de artırmaktadır.

- *Burger King Örneği,*

Burger King'in Türkiye'deki stratejileri, aynı zamanda yerel kültürel değerleri ve gelenekleri de göz önünde bulundurmaktadır. Türk kültüründe misafirperverlik ve paylaşım önemli bir yer tutar. Bu bağlamda, Burger King, aile ve arkadaşlarla birlikte yemek yeme deneyimini teşvik eden kampanyalar düzenlemektedir (Aylan, 2017). Örneğin, büyük boy menü seçenekleri ve paylaşım odaklı promosyonlar, Türk tüketicilerin sosyal yapısına uygun bir yaklaşım sergilemektedir. Bu strateji, markanın yerel pazarda daha fazla kabul görmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra fiyatlandırma da duyarlı bir toplum olduğunu bildiği için indirimli menü seçenekleri ve kampanyalar, markanın tüketici tabanını genişletmesine yardımcı olmaktadır.

Burger King'in Türkiye pazarında "Börgır" olarak adını değiştirmesi, markanın yerel kültüre uyum sağlama ve tüketici algısını güçlendirme stratejisi olarak değerlendirilebilir. Bu değişiklik, Türkiye'deki fast food pazarında rekabet avantajı elde etmek amacıyla gerçekleştirilen bir dizi pazarlama stratejisinin parçasıdır. Küresel markaların yerel pazarlarda başarılı olabilmesi için kültürel farklılıkları dikkate alması gerektiği bilinmektedir (Onurlu ve Zulfugarova, 2016). "Börgır" ismi, Türk tüketicisinin diline ve kültürel yapısına daha yakın bir çağrışım yaparak, markanın yerel kimliğini güçlendirmektedir. Marka isminin değiştirilmesi, aynı zamanda tüketici sadakatini artırma amacı taşımaktadır. Araştırmalar, marka imajının ve algısının, tüketicilerin sadakatini etkileyen önemli faktörler arasında yer aldığını göstermektedir (Çevik vd., 2022). "Börgır" adı, Türk kültürüne özgü bir dokunuş sunarak, tüketicilerin markaya olan bağlılıklarını artırabilir. Bu tür bir strateji, yerel tüketicilerin markayı daha tanıdık ve samimi bulmalarına yardımcı olabilir, bu da marka ile tüketici arasında daha güçlü bir bağ kurulmasına olanak tanır. Ayrıca, "Börgır" isminin benimsenmesi, sosyal medya ve dijital pazarlama stratejileri ile de desteklenmektedir. Türkiye'de sosyal medya kullanıcılarının artışı, markaların dijital platformlarda daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Vural ve Okmeydan, 2016).

#### • *Mc Donald's Örneği*

McDonald's, Türkiye pazarında yerel stratejilerini geliştirmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu stratejiler, Türk tüketicisinin damak tadına, kültürel normlarına ve sağlık bilincine hitap etmeyi amaçlamaktadır. McDonald's, global bir marka olmasına rağmen, yerel pazarlara uyum sağlamak için menüsünde önemli değişiklikler yapmaktadır. Türkiye'de sunulan ürünler arasında döner kebab, köfte, ayran ve yerel tatlılar gibi Türk mutfağının unsurlarını

barındıran seçenekler bulunmaktadır Borse (2024). Bu tür bir yerelleştirme, McDonald's'ın Türk tüketicileriyle daha güçlü bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır.

Ramazan ayı, Türkiye'de toplumsal ve kültürel açıdan önemli bir dönemdir. McDonald's, bu dönemde özel bir Ramazan menüsü sunarak, yerel tüketicilerin ihtiyaçlarına yanıt vermeyi hedeflemiştir. Ramazan menüsü, iftar saatlerinde tüketicilere hitap eden, doyurucu ve lezzetli seçenekler içermektedir. Bu tür bir strateji, markanın Ramazan ayındaki toplumsal duyarlılığını gösterirken, aynı zamanda tüketicilerin geleneksel iftar deneyimlerini modern bir şekilde yaşamalarına olanak tanımaktadır (Duran, 2021). McDonald's, bu menü ile hem yerel kültürü yüceltmekte hem de markanın sosyal sorumluluk bilincini artırmaktadır.

- **Starbucks Örneği**

Starbucks, Türk kahvesini menüsüne dahil ederek, Türk kültürünün önemli bir parçasını temsil etmektedir. Türk kahvesi, Türkiye'de geleneksel bir içecek olup, sosyal etkileşimlerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir Nakilcioğlu-Taş vd. (2019). Starbucks, bu geleneği modern bir şekilde sunarak, hem yerel tüketicilerin damak tadına hitap etmekte hem de geleneksel Türk kahvesi deneyimini modern bir ortamda yaşatmaktadır. Türk kahvesinin yanı sıra, kahve hazırlama yöntemleri ve sunum şekilleri de yerel kültüre uygun bir şekilde tasarlanmıştır (Yaman vd., 2022). Bu durum, Starbucks'ın yerel pazardaki kabulünü artırmakta ve Türk tüketicileriyle olan ilişkisini güçlendirmektedir. Starbucks'ın çay stratejisi de Türkiye'deki yerel uygulamalarının önemli bir parçasıdır. Türkiye, çay tüketiminde dünya genelinde önemli bir yere sahiptir ve çay, Türk kültüründe sosyal etkileşimlerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Çobanoğlu, 2022). Starbucks, menüsünde çeşitli çay seçenekleri sunarak, Türk tüketicilerin bu geleneğine hitap etmektedir. Özellikle, Türk çayı ve farklı çay karışımları, Starbucks'ın menüsünde yer almakta ve bu sayede markanın yerel kültüre olan bağlılığı gösterilmektedir. Ayrıca, çay sunumunda kullanılan geleneksel Türk çaydanlıkları, tüketicilere nostaljik bir deneyim sunmaktadır (Okay ve İlkaracan, 2018).

Starbucks, Ramazan ayında özel kampanyalar ve menüler sunarak, bu dönemin kültürel ve dini önemini vurgulamaktadır. Ramazan ayı boyunca, iftar saatlerinde tüketicilere yönelik özel içecekler ve atıştırmalıklar sunulmakta, bu ürünler genellikle yerel tatlarla zenginleştirilmektedir Bağır (2018). Örneğin, Türk kahvesi ve geleneksel tatlılar gibi ürünler, Ramazan menüsünde yer

olarak, tüketicilerin geleneksel lezzetlere ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu tür bir yaklaşım, Starbucks'ın yerel kültüre olan bağlılığını gösterirken, aynı zamanda Türk tüketicilerinin damak tadına hitap etmektedir (Kasapoğlu, 2024). Kurban Bayramı gibi diğer bayramlarda da Starbucks, özel ürünler ve kampanyalar düzenlemektedir. Bayram dönemlerinde, markanın mağazalarında bayram temalı içecekler ve hediyelik ürünler sunulmakta, bu da tüketicilerin bayram coşkusunu artırmaktadır (Talha, 2022). Starbucks, bu dönemde sosyal medya üzerinden de etkin bir iletişim stratejisi izleyerek, bayram mesajları ve kampanyaları ile tüketicilere ulaşmaktadır. Bu tür bir strateji, markanın toplumsal duyarlılığını artırmakta ve tüketicilerle olan etkileşimini güçlendirmektedir.

- ***Coca Cola Örneği,***

Coca-Cola'nın Türkiye'deki en belirgin yerel uygulamalarından biri, Ramazan döneminde gerçekleştirdiği özel reklam kampanyalarıdır. Coca-Cola, Ramazan ayı boyunca kültürel ve dini temaları içeren reklamlar yayınlayarak, Türk tüketicisinin duygusal bağ kurmasını sağlamaktadır. 2010-2017 yılları arasında yapılan bir çalışmada, Coca-Cola'nın Ramazan reklamlarında yerel kültürel öğelerin yoğun bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir (Erdoğan ve Taşdelen, 2019). Bu reklamlar, iftar sofralarının coşkusunu ve paylaşım kültürünü vurgulayarak, markanın yerel pazardaki algısını güçlendirmektedir.

- ***Netflix Örneği,***

Küresel markaların yerel pazarlarda uyguladığı stratejiler arasında, sosyal medya ve dijital pazarlama kanallarının etkin kullanımı da bulunmaktadır. Dizi, film ve belgesel gibi içeriklerle dünyanın en popüler video akış hizmet sağlayıcısı olan Netflix (Yılmaz, E. S., ve Erdem, 2022) sağladığı gelir açısından da dünyanın en büyük 10. internet şirketi olarak gösterilmekte ve en uygun ücretlendirme politikasını Türkiye pazarında uygulamaktadır (Yılmaz, E. S., ve Ecemiş, 2022). Türkiye'de sosyal medya kullanıcılarının artışı, markaların dijital platformlarda daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Hiziroğlu ve Akkaya, 2019). Örneğin, Netflix, Türkiye'ye özgü reklam filmleri ile yerel kültüre hitap eden içerikler sunarak, Türk izleyicilerle daha güçlü bir bağ kurmayı hedeflemektedir (Gülmez, 2019). Bu tür stratejiler, markaların yerel kültürle etkileşim kurmasını ve tüketici algısını olumlu yönde etkilemesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, küresel işletmelerin Türkiye'deki yerel uygulamaları, kültürel uyum sağlama, tüketici beklentilerine yanıt verme ve sosyal sorumluluk projeleri geliştirme gibi stratejilerle şekillenmektedir. Bu stratejiler, firmaların yerel pazarda güçlü bir konum elde etmelerini sağlarken, Türk tüketicileri ile daha derin bir bağ kurmalarına olanak tanımaktadır.

### **Sonuç ve Tartışma**

Ekonomik, sosyal, kültürel ve politik faaliyetlerin ulusal sınırları aşan bir entegrasyon, bağlantı ve karşılıklı bağımlılık süreci olarak küreselleşme bugün mal, sermaye, hizmet ve enerjinin küresel değişiminin artan hacminde kendini göstermektedir. Benzeri görülmemiş düzeydeki bağlantı sayesinde, küresel pazar genişlemesi ve devlet tekellerini sınırlayan ulusüstü grupların güçlenmesi yönünde artan bir eğilim vardır. Bu, ekonomik büyüme sorununu, küresel ekonomideki payları dinamik olarak artan çok uluslu ve ulusötesi şirketlerin gücünü ve etkisini odak noktasına getirir, yeni yatırım fırsatları, yeni teknolojilere erişim ve yeni işgücü, sermaye ve hammadde pazarlarına erişim için koşullar yaratır ve ayrıca daha fazla üretkenlik ve örgütsel başarı sağlar (Minova ve Blazeski, 2024). Değişen iş koşulları kaçınılmaz olarak hem makro hem de mikro ortamı etkilemekte ve kuruluşlara ve yönetimlerine çok sayıda fırsat ve tehdit sunmaktadır. Küresel olarak birbirine bağlı faaliyetlerin olduğu bir dünyada, ürün rekabet gücü, inovasyon ve müşteri hizmetleriyle ilgili küresel standartlar, küresel hedefleri olmayan kuruluşlar için bile geçerlidir. Dolayısıyla pazarda ayakta kalmayı ve başarılı olmayı hedefleyen kuruluşlar için küresel düşünmek artık bir seçenek değil, stratejik bir zorunluluktur (Bećirović, Z., 2020).

Küresel pazarın dinamik yapısı, temel yönetim işlevlerine de sağlam bir yaklaşım gerektirmektedir. Planlama sadece hedefleri belirlemeyi değil, aynı zamanda küresel eğilimleri ve potansiyel aksaklıkları öngörmeyi de içerir. Örgütlenme, farklı ülkeler ve bölgelerdeki operasyonları verimli bir şekilde yönetebilecek yapılar oluşturmayı gerektirir. Küresel bağlamda liderlik etmek, kapsayıcı ve işbirliğine dayalı bir kültürü teşvik ederken çeşitli işgücüne ilham vermek ve rehberlik etmek anlamına gelir. İnsan kaynaklarını yönetmek, çeşitli kültürel geçmişlere sahip çalışanların farklı yeteneklerini ve bakış açılarını anlamayı ve bunlardan yararlanmayı içerir. Son olarak, kontrol, küresel operasyonlar hakkında zamanında ve ilgili içgörüler sağlayabilecek ölçütler ve izleme sistemleri oluşturmayı gerektirir (Mitreska, 2024).

Çalışma kapsamında belirlenen beş küresel işletmenin stratejileri incelendiğinde çok merkezli stratejinin yaygın olarak uygulandığı görülmüştür. Bu stratejin yaygın kullanım nedeni bu işletmelerin yerel pazara daha yakın olma çabasıdır. Küresel işletmelerin yerel pazarın kültürel özelliklerini dikkate alarak ürün ve hizmet sunmaları onları daha başarılı, daha çok tanınan ve tercih edilen işletme statüsüne ulaştırdığı düşünülmektedir. Çalışma da ele alınan beş örnekte yerel pazar dinamiklerinin etkinliği görülmüş ve bu işletmelerin küresel pazarda rekabet avantajı sağlamasına olanak tanımıştır.

Sonuç olarak küresel işletmelerin ülkemizdeki stratejileri incelenmiş ve bu stratejilerin literatüre dayandırılarak neden uygulandığı açıklanmaya çalışılmıştır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılara bu konuyu nicel verilerle desteklemesi, daha geniş küresel işletme yelpazesi ile de şekillendirmesi önerilmektedir.

### Kaynakça

- Aylan, S. (2017). Turizm açısından yöresel yemeklerin pazarlama aracı olarak kullanılması: Karaman. Kesit Akademi, 10(10), 446-462. <https://doi.org/10.18020/kesit.1240>
- Bağır, M. A. (2018). Günümüz sâmirilerinde dinî hayata dair bazı uygulamalar. Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (SAUIFD), 151-181. <https://doi.org/10.17335/sakaifd.406412>
- Bartkus, V. and Davis, J. (2008). International business dynamics. Business & Society, 49(2), 290-315. <https://doi.org/10.1177/0007650308319736>
- Bećirović, Z. (2020). Managing Change and Diversity: between Globalization and Practice. *International scientific journal European Perspectives*, 11(2 (20)), 107-132.
- Borse, M. G. and Bhoagwar, M. M. M. (2024). Review paper- “marketing strategies of mcdonalds. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(5), 6847-6850. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0524.1281>
- Boyle, B., McDonnell, A., Mitchell, R., and Nicholas, S. (2012). Managing knowledge in internationalizing universities through foreign assignments. *International Journal of Educational Management*, 26(3), 303-312.
- Can Mutlu, E. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C. (2015). *Temel işletmeciliğe Giriş*. İstanbul : Beta Yayınları.



- Çevik, O., Yılmaz, N., and Güçlü, Y. (2022). Marka imajının marka sadakatine etkisi üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 51-73. <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1066590>
- Duran, C. (2021). Küre dağları milli parkı çevresindeki yerleşim yerlerinin ve nüfusun coğrafi dağılımı. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 270-288. <https://doi.org/10.46452/baksoder.1012813>
- Erdoğan, Z. S. and Taşdelen, B. (2019). Televizyon reklamlarında kültürel ve dini göstergelerin kullanımı: 2010-2017 coca-cola ramazan dönemi reklamlarının göstergibilimsel analizi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(2), 1296-1326. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.569584>
- Evers, N., Andersson, S., and Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: evidence from ireland, sweden, and denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46-71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>
- Gülmez, E. (2019). Netflix'in türkiye'ye özgü reklam filmlerinin küresel markaların yerel reklam stratejileri bağlamında değerlendirilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi*, (1), 157-178. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.485435>
- Hızıroğlu, M. and Akkaya, E. (2019). Global mindsets and internationalization of r&d intensive smes: a multiple case study from turkey. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 275-312. <https://doi.org/10.22139/jobs.558875>
- Kasapoğlu, P. (2024). Soküm müzelerinde halk danslarının müzelenmesi: sorunlar, örnekler, öneriler. *Milli Folklor*, 18(142), 86-99. <https://doi.org/10.58242/millifolklor.1284859>
- Koç, U. (2018). Uluslararası İşletmecilik: Temel Kavramlar. A. E. Demirci içinde, *Uluslararası İşletmecilik* (s. 2-20). Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Manongsong, J. (2023). Business processes, internal control systems and business performance: basis for sustainable business operation framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(13). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1164>
- Minova, A., and Blazeski, A. (2024). Culture In The Context Of Global Human Resources Management. *Knowledge. International Journal*, 65(1), 21-24.
- Mitreska, A. (2024). Modern Management In The Conditions Of Global Business. *Journal of Bio-based Marketing*, 3, 39-47.

- Nakilcioğlu-Taş, E., Hacıhasanoğlu, F. E., and Ötleş, S. (2019). 18 yaş altı ile 18 yaş ve üstü bireylerin enerji içeceği tüketimi eğilimlerinin belirlenmesi: izmir ili örneği. Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi. <https://doi.org/10.28948/ngumuh.516838>
- Niżyńska, J. (2014). Globalization and Its Discontents: Notes on Polish Studies in an Age of Globalization. *East European Politics and Societies*, 28(4), 678-686.
- Okay, N. and İlkkaracan, İ. (2018). Toplumsal cinsiyete duyarlı afet risk yönetimi. *Resilience*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.32569/Resilience.431075>
- Onurlu, Ö. and Zulfugarova, N. (2016). Küresel markaların yerel pazarlardaki reklam stratejileri ile kültürel farklılıklar arasındaki ilgi üzerine bir uygulama. *Öneri Dergisi*, 12(45), 491. <https://doi.org/10.14783/od.v12i45.1000020023>
- Sahitaj, L., Allmuça, O., and Ramall, A. A. (2015). Human Resources In The International Organization's Context. *Journal Of Applied Economics And Business*, 3(2), 39-48.
- Steger, M. B. (2013). *Globalization*. United Kingdom: Oxford.
- Şahin, B. E. and Kalyoncuoğlu, S. (2014). Evaluation within the scope of standardization and adaptation of the product decisions strategies implemented by unilever knorr in the turkish market. *Journal of Business Research - Turk*, 6(4), 87-87. <https://doi.org/10.20491/isader.2014415866>
- Talha, S. M. (2022). Some religious practices in the context of urbanization and religious-cultural change. *Kocatepe İslami İlimler Dergisi*, 5(2), 318-339. <https://doi.org/10.52637/kiid.1161040>
- Tiwari, N. (2013). Managing Human Resources in International Organizations . *Global Journal of Management and Business Studies.*, 3(4), 335-360.
- Tung, R., and Punnett, B. J. (1993). Research In International Human Resource Management. *De Gruyter Studies In Organization*, 35-35.
- Ülgen, H., and Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vural, B. and Okmeydan, C. (2016). Türkiye'deki moda markalarının sosyal medya üzerinden hedef kitleleri ile kurdukları iletişim ve sosyal müşteri ilişkileri yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (25), 64-83. <https://doi.org/10.31123/akil.438524>
- Yaman, S., Incebacak, B. B., and Tungaç, A. S. (2022). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri ölçeği'nin ortaokul düzeyine uyarlanması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim*

Fakültesi Dergisi, (62), 208-233. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.959033>

Yıldırım, E. and Çobanoğlu, F. (2022). Türkiye’de hanehalkı gelir gruplarına göre gıda harcamalarının analizleri. Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 19(1), 17-27. <https://doi.org/10.25308/aduziraat.1010095>

Yılmaz, E. S., and Erdem, A. (2022). Dijital platform üyeliklerinin devamlılığına etki eden faktörler: Netflix örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 47-67

Yılmaz, E. S., and Ecemiş, O. (2022). Investigation Factors Affecting Competitive Advantage in Streaming Industry with Multi-Criteria Decision Making Methods. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 239-252.

## BIFURCATION BIAS IN FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATALLANMA ÖNYARGISI: BİR VAKA ÇALIŞMASI

Ozan Emre Ufacık<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışma, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini incelemeyi ve bu önyargının işletme sürdürülebilirliği üzerindeki sonuçlarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çatallanma önyargısı, aileye ait varlıklar ile aile dışı varlıklar arasında farklılaştırılmış davranışların sergilenmesi olarak tanımlanır ve genellikle aile üyelerine yönelik kayırmacılık şeklinde ortaya çıkar. Bu durum, insan kaynakları uygulamalarında eşitsizliklere, liderlik süreçlerinde meritokratik ilkelerin ihmal edilmesine ve organizasyonel performansın düşmesine yol açmaktadır. Çalışma, nitel bir araştırma yöntemi olan vaka analizi yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş ve Türkiye merkezli bir aile işletmesi olan Kartallar Tekstil örneği üzerinden yürütülmüştür. Veriler, liderlik ve yönetim uygulamaları, insan kaynakları politikaları, organizasyonel iletişim ve performans sonuçları çerçevesinde toplanmış ve analiz edilmiştir. Bulgular, çatallanma önyargısının aile dışı çalışanlarda motivasyon kaybı, yenilikçilik kapasitesinde azalma ve organizasyonel bağlılığın zayıflaması gibi olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Araştırma, çatallanma önyargısının azaltılması için profesyonelleşme adımlarının atılması, şeffaf ve liyakat esaslı yönetim süreçlerinin uygulanması ve sosyo-duygusal zenginlik ile finansal hedefler arasında dengenin sağlanması gibi stratejiler önermektedir. Bu stratejilerin uygulanması, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini artırarak daha adil ve verimli bir yönetim modeli oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatallanma önyargısı, Aile işletmeleri, Sosyo-duygusal zenginlik

**JEL Sınıflandırılması:** M10, M14, M19

### Abstract

This study examines the effects of bifurcation bias in family businesses and evaluates its implications for organizational sustainability. Bifurcation bias is defined as the differential treatment of family versus non-family assets and is often manifested as favoritism towards family members. This phenomenon results in inequalities in human resource practices, the neglect of meritocratic principles in leadership processes, and a decline in organizational performance. The study employs a qualitative research design, utilizing a case study approach, with a focus on Kartallar Tekstil, a family business based in Turkey. Data were collected and analyzed within the framework of leadership and governance practices, human resource policies, organizational communication, and performance outcomes. The findings reveal that bifurcation bias has detrimental effects on non-family employees, including reduced motivation, diminished capacity for innovation, and weakened organizational commitment. The research proposes several strategies to mitigate bifurcation bias, including advancing professionalization, adopting transparent and merit-based management practices, and achieving a balance between socio-emotional wealth and financial objectives. These strategies are crucial for fostering a fairer and more sustainable management model in family businesses. Implementation of these strategies can contribute to a more equitable and efficient management model by increasing the sustainability of family businesses.

**Keywords:** Bifurcation bias, Family businesses, Socio-emotional wealth

**JEL Classification:** M10, M14, M19

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, İİBF, İşletme, emreufacik@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7982-6440.

Submitted : 04/12/2024

Accepted : 16/12/2024

## **Extended Summary**

**Purpose:** This study examines the concept of bifurcation bias in family businesses and evaluates its implications for organizational sustainability. Bifurcation bias refers to the differential treatment of family versus non-family assets, resources, and individuals, often favoring family members at the expense of others. While family firms benefit from unique strengths, such as strong socio-emotional bonds and long-term orientation, bifurcation bias can undermine their potential by creating inefficiencies and inequities in key organizational domains. The research seeks to analyze how bifurcation bias influences leadership practices, human resource policies, and overall organizational performance, as well as to propose strategies to mitigate its negative effects.

**Methodology:** A qualitative case study approach was adopted to explore bifurcation bias in a real-world setting. The focus was placed on Kartallar Tekstil, a medium-sized family business operating in Turkey. Data collection encompassed multiple dimensions of organizational behavior, including leadership and governance, human resource management, organizational communication, and performance outcomes. Analytical frameworks from the literature on bifurcation bias and socio-emotional wealth (SEW) were employed to interpret the data and contextualize the findings.

**Findings:** The study revealed that bifurcation bias significantly influenced organizational processes at Kartallar Tekstil. Leadership roles were predominantly assigned to family members, often without consideration of merit or experience. This practice resulted in the neglect of more qualified non-family employees, leading to dissatisfaction and demotivation among them. Additionally, human resource policies displayed clear disparities, with family members receiving preferential treatment in terms of promotions, compensation, and career development opportunities.

The adverse effects extended to organizational performance. Non-family employees reported a reduced sense of belonging, leading to lower productivity and higher turnover rates. Furthermore, the prioritization of family interests over operational efficiency hindered the company's ability to innovate and adapt to competitive pressures. These findings illustrate how bifurcation bias can weaken both employee morale and the long-term sustainability of family businesses.

Recommendations: To mitigate the negative impacts of bifurcation bias, the study suggests several actionable strategies:

1. Professionalization: Establishing independent advisory boards and integrating external expertise into management can reduce family-centric biases.
2. Merit-Based Practices: Transparent hiring, promotion, and compensation policies should be implemented to ensure fairness across all employees.
3. Balancing Socio-Emotional Wealth and Financial Goals: Family firms must strive to preserve socio-emotional wealth while aligning decisions with long-term financial sustainability.

## Giriş

Aile işletmeleri, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve toplumsal istikrar sağlama açısından küresel ölçekte önemli bir role sahiptir. Bu işletmelerin temel özelliklerinden biri, sahiplik ve yönetimde aile üyelerinin doğrudan etkili olmasıdır. Aile bağlarının iş süreçlerine entegre olduğu bu yapı, işletmelere uzun vadeli vizyon, duygusal bağlılık ve yüksek güven gibi avantajlar sağlarken, aynı zamanda çeşitli yönetsel zorluklar ve önyargılar da ortaya çıkarabilmektedir.

Bu doğrultuda dikkat çeken önemli bir olgu, aile işletmelerinde sıkça rastlanan çatallanma önyargısıdır (bifurcation bias). Çatallanma önyargısı, aileye ait varlıklar ve aile dışı varlıklar arasında farklı davranışlarda bulunulması olarak tanımlanır (Schepers ve diğerleri, 2021). Örneğin, aile üyelerinin performanslarına bakılmaksızın görevde tutulması ya da aile dışı çalışanlara kıyasla daha esnek çalışma koşullarına sahip olması gibi uygulamalar, çatallanma önyargısının tipik yansımalarıdır (Verbeke ve Kano, 2012). Bu önyargı, kaynakların etkin kullanılmasını engelleyerek işletmelerin uzun vadeli büyüme hedeflerini ve finansal sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir.

Çatallanma önyargısının altında yatan temel etmenlerden biri, aile işletmelerinin yalnızca finansal hedeflere odaklanmaması, aynı zamanda sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) hedeflerini de ön planda tutma eğilimidir (Laffranchini ve diğerleri, 2022). SDZ; aile uyumu, itibar ve toplumsal etki gibi finansal olmayan değerleri ifade eder ve bu değerlere verilen öncelik, işletmelerin karar alma

süreçleri üzerinde etkili olabilir. Ancak bu durum, finansal performansın ve profesyonel yönetim uygulamalarının zarar görmesine yol açabilir (Verbeke ve diğerleri, 2020).

Çatallanma önyargısı, yalnızca aile üyelerini değil, aile dışı çalışanları ve işletmenin genel performansını da etkileyen bir olgudur. Aile dışı çalışanlar, terfi veya ödüllendirme süreçlerinde ayrımcılığa uğrayabilir ve bu durum moral bozukluğu, aidiyet eksikliği ve yüksek iş gücü devrine neden olabilir (Medina-Craven ve diğerleri, 2021). Öte yandan, bazı aile işletmeleri çatallanma önyargısını azaltmak için profesyonelleşme adımları atmakta ve karar alma süreçlerini daha şeffaf hale getirmeyi tercih etmektedir (Samara ve diğerleri, 2021).

Bu çalışma, çatallanma önyargısının aile işletmeleri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çatallanma önyargısının kaynakları, dinamikleri ve bu önyargının azaltılmasına yönelik stratejiler ele alınarak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için öneriler sunulacaktır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

Aile işletmeleri, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve toplumsal istikrarın sağlanmasında önemli bir rol oynayan işletmelerdir. Ancak, bu işletmelerin tanımı konusunda literatürde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Aile işletmeleri, genellikle bir veya birden fazla ailenin sahiplik, yönetim ve karar alma süreçlerinde doğrudan etkili olduğu yapılar olarak tanımlanmaktadır (Özdeş ve diğerleri, 2021). Farklı tanımlara göre, aile işletmeleri;

- Kontrolün bir kişi ya da ailenin elinde olduğu (Barnes ve Hershon, 1976),
- İşletme hisselerinin çoğunluğunun tek bir ailenin sahipliğinde bulunduğu (Gallo ve Sveen, 1991),
- Yönetimin bir veya daha fazla çekirdek ailenin kontrolünde olduğu (Tagiuri ve Davis, 1996) yapılar olarak ifade edilmektedir.

Bu özellikler, aile işletmelerini hem avantajlı hem de dezavantajlı kılan benzersiz dinamikler yaratır. Özellikle çatallanma önyargısı gibi yönetsel önyargıların ortaya çıkması, bu işletmelerin sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Çatallanma önyargısı, aile işletmelerinde aileye ait varlıklar ile aile dışı varlıkların farklı şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Schepers ve diğerleri, 2021). İnsan kaynakları uygulamaları, ücretlendirme, terfi süreçleri gibi birçok alanda aile üyelerinin kayrılması bu

önyargının tipik örneklerindedir (Daspit ve diğerleri, 2018). Ayrıca, çatallanma önyargısı sadece aile dışı çalışanlar için değil, aile içindeki farklı bireyler için de geçerli olabilir. Örneğin, kan bağı olan aile üyeleri ile evlilik yoluyla aileye katılan üyeler arasında da farklı davranışlar görülebilir (Kim ve Marler, 2022).

Aile işletmelerinin çatallanma önyargısına yatkınlığının temelinde, sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) kavramı yer almaktadır. SDZ, aile işletmelerinin finansal olmayan hedeflere, örneğin aile uyumu, toplumsal etki ve itibar gibi değerlere öncelik vermesini ifade eder (Laffranchini ve diğerleri, 2022). Bu önceliklendirme, karar alma süreçlerini etkileyerek finansal performansın ve büyümenin zarar görmesine neden olabilir.

Schepers ve diğerleri (2021), çatallanma önyargısının aile işletmelerindeki etkilerini şu başlıklar altında incelemiştir:

- **Karar Alma:** Aile işletmeleri, aile üyelerini işe alma ya da aile üyelerine ait işletmelere yatırım yapma gibi stratejik kararlarında, rasyonel değerlendirmeler yerine aileye öncelik tanıyabilir. Bu durum uzun vadeli başarının önünde bir engel teşkil edebilir.
- **Performans ve Büyüme:** Aile üyelerine yapılan aşırı yatırımlar ya da düşük performans gösteren aile üyelerinin işletmede tutulması, işletmenin finansal performansını olumsuz etkileyebilir.
- **Heterojenlik:** Çatallanma önyargısının düzeyi, aile işletmeleri arasında farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler bu önyargıyı daha yoğun sergilerken, diğerleri daha az sergileyebilir. Bu durum işletmeler arasındaki performans farklılıklarına yol açabilir.
- **Kurumsallaşma:** Aile işletmeleri, çatallanma önyargısı nedeniyle profesyonelleşme süreçlerini yeterince gerçekleştiremeyebilir. Aile kontrolüne verilen aşırı önem, dışarıdan profesyonel yönetici istihdamını ve nesiller arası sürdürülebilirliği zorlaştırabilir (Majocchi ve diğerleri, 2018).

Çatallanma önyargısının olumsuz etkilerinin azaltılması için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir:

**Profesyonel Yönetim Uygulamaları:** Karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlanması ve eşitlikçi politikaların uygulanması neticesinde çatallanma önyargısı hafifletilebilir (Samara ve diğerleri, 2021). Eşitlikçi politikaların uygulanmasıyla birlikte aile üyelerinin kayırılmasının önüne geçilerek işletmenin adil ve dengeli bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir. Dolayısıyla bu durum çalışan



performansını pozitif yönde etkileyecek ve yetkin personelin terfi almasıyla birlikte de işletmenin performansının artmasını sağlayacaktır.

SDZ ile Finansal Hedefler Arasında Denge Kurulması: Aile işletmeleri, finansal hedefler ve SDZ arasında bir denge kurarak, hem aile değerleri korunabilir hem de işletme sürdürülebilirliği sağlanabilir (Verbeke ve Kano, 2012).

## **2. Yöntem**

Bu çalışma, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini derinlemesine anlamayı ve bu önyargının azaltılmasına yönelik stratejileri incelemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Araştırma tasarımında, teorik çerçeveyi pratik uygulamalarla ilişkilendirmek için vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Vaka çalışması, güncel sosyal olguları gerçek yaşam bağlamında ele alarak, tekil bir olayın ayrıntılı analizini yapmayı ve bu olayın farklı olgularla ilişkilendirilerek incelenmesini amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Sığı, 2018).

### **2.1. Araştırma Tasarımı**

Vaka çalışması yöntemi, çatallanma önyargısının aile işletmeleri üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bu kavramın teorik bağlamını genişletmek için uygun bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntem, belirli bir bağlamdaki derinlemesine incelemeler yoluyla, çatallanma önyargısının nedenlerini, belirtilerini ve sonuçlarını açıklamayı hedeflemiştir.

### **2.2. Örneklem ve Veri Toplama**

Araştırma, Türkiye merkezli, orta ölçekli bir aile işletmesinde yapılmıştır. İşletmenin seçimi amaçlı örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla yapılmıştır. Görüşmeler işletmede çalışan aile üyesi olan ve olmayan alt ve orta kademe yöneticiler ile yapılmıştır. İşletme ismi açıklanmak istenmediğinden dolayı işletme ismi Kartallar Tekstil olarak adlandırılmıştır. İşletme çalışanlarının isimleri ise rastgele verilmiştir. İşletme, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerinin ve dinamiklerinin analiz edilebileceği uygun bir örnek olarak seçilmiştir. İşletmenin tarihi, organizasyonel yapısı, liderlik süreçleri ve çalışan ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Veriler, aşağıdaki unsurlar üzerinden toplanmıştır:

- Yönetim ve liderlik kararları: Şirket yönetiminde aile üyelerine ve aile dışı çalışanlara yönelik uygulamalar.

- İnsan kaynakları uygulamaları: İşe alım, ücretlendirme, terfi süreçleri ve kariyer gelişim fırsatları.
- Organizasyonel süreçler: Aile üyeleri ile aile dışı çalışanlar arasındaki iletişim, işbirliği ve rol dağılımları.
- Performans sonuçları: Çalışan motivasyonu, yenilikçilik kapasitesi ve organizasyonel verimlilik üzerindeki etkiler.

### **2.3. Veri Analizi**

Toplanan veriler, çatallanma önyargısı ve sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) teorileri ışığında analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde:

- Liderlik ve yönetim mekanizmalarındaki ayrımcı uygulamalar,
- İnsan kaynakları politikalarındaki adaletsizlikler,
- İletişim ve işbirliği eksiklikleri,
- Çatallanma önyargısının performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir.

Araştırmada, literatürdeki çatallanma önyargısı tanımları ve etkileri (Schepers ve diğerleri, 2021; Majocchi ve diğerleri, 2018) temel alınarak Kartallar Tekstilden elde edilen bulgular teorik çerçeve ile karşılaştırılmıştır.

### **2.4. Araştırma Sınırlılıkları**

Bu çalışma, yalnızca bir aile işletmesi örneği üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca, çatallanma önyargısının farklı aile işletmelerindeki varyasyonları ve bağlamsal etkileri bu araştırmanın kapsamı dışında kalmaktadır.

## **3. Araştırma Bulguları**

Bu çalışmada, çatallanma önyargısının aile işletmelerindeki etkileri Kartallar Tekstil üzerinden incelenmiştir. Bulgular, şirketin yönetim ve insan kaynakları uygulamalarındaki ayrımcılık, performans ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkileri çerçevesinde dört ana başlık altında toplanmıştır.

- Liderlik ve Yönetişim

Araştırmada, Kartallar Tekstilde liderlik pozisyonlarının aile üyeleri lehine ayrımcı bir şekilde tahsis edildiği tespit edilmiştir. Şirketin CEO'su Mert Kartal'ın, herhangi bir yönetim tecrübesi olmaksızın, sadece "aile geleneği" gerekçesiyle liderlik pozisyonuna atanması buna örnek teşkil etmektedir.

Aile içi kayırmacılık, daha deneyimli ve nitelikli adayların göz ardı edilmesine yol açmıştır. Örneğin, şirketin finans departmanı başkanı Deniz Acar'a, liderlik için daha uygun niteliklere sahip olmasına rağmen görev verilmemiştir.

Bu durum, meritokratik ilkelerin zedelenmesine ve karar alma süreçlerinde rasyonellikten uzaklaşılmasına neden olmuştur.

- İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları politikalarındaki eşitsizlikler, şirketin organizasyonel yapısında belirgin çatışmalara yol açmıştır.

Terfi ve Kariyer Gelişimi: Aile dışı çalışanlar, kariyer fırsatlarında dezavantajlı bir konuma itilmiştir. Örneğin, pazarlama yöneticisi Mustafa Er, uzun yıllar boyunca şirketin başarısına önemli katkılar sağlamasına rağmen, Mert Kartal'ın kuzeni Ebru Kartal'a kısa sürede terfi verilmiştir. Ebru Kartal, gerekli niteliklere ve deneyime sahip olmamasına rağmen "iş öğrenmesi" gerekçesiyle terfi almıştır.

Tazminat ve Ek Haklar: Aile üyeleri, eşdeğer rollerde çalışan aile dışı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek maaşlar ve geniş kapsamlı yan haklardan yararlanmıştır. Örneğin, aile üyelerine araç tahsisi ve birinci sınıf sağlık hizmetleri gibi özel ayrıcalıklar sağlanmıştır.

- İletişim ve İşbirliği Eksiklikleri

Çatallanma önyargısının organizasyonel iletişim ve işbirliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığı gözlemlenmiştir.

Stratejik Kararlara Katılım: Kritik iş kararlarının genellikle aile toplantılarında alındığı, aile dışı çalışanların bu süreçlere dâhil edilmediği tespit edilmiştir. Bu durum, aile dışı çalışanların uzun vadeli hedefler hakkında bilgi eksikliği yaşamalarına ve organizasyonel yabancılaşmaya neden olmuştur.

Görev Tanımları ve Yetki Kargaşası: Bazı aile üyelerine sembolik liderlik pozisyonları verilmiş, ancak bu rollerin sorumlulukları belirsiz kalmıştır. Örneğin, Ebru Kartal'ın "Pazarlama Projeleri

Başkanı” unvanına sahip olmasına rağmen, fiili görevlerini Raci Paşa’nın yürüttüğü görülmüştür. Bu durum, hem verimsizliğe hem de iş gücü içinde yaygın bir memnuniyetsizliğe yol açmıştır.

- Performans ve Organizasyonel Sonuçlar

Çatallanma önyargısının, şirketin genel performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışan Morali ve Elde Tutma: Eşit olmayan muamele (terfilerde aile üyelerinin kayırılması, sosyal haklarda farklılıkların yaşanması vb. gibi), özellikle yüksek performans gösteren aile dışı çalışanlar arasında motivasyon kaybına yol açmıştır. Nitelikli çalışanların şirketten ayrılma oranları yükselmiştir. Örneğin, pazarlama departmanındaki kritik bir çalışan olan Raci Paşa, ayrılmayı ciddi olarak düşünmektedir.

Azalan Yenilikçilik: Aile dışı çalışanlar, fikirlerinin dikkate alınmayacağına dair bir algı nedeniyle stratejik katkıda bulunmaktan kaçınmaktadır. Bu durum, şirketin yenilikçilik kapasitesini zayıflatmış ve Kartallar Tekstil’in rakipleri karşısında rekabet gücünü kaybetmesine neden olmuştur.

Kuşaklararası Geçiş Riskleri: Mert Kartal’ın deneyimsiz liderliği ve aile dışı çalışanlarla olan zayıf ilişkiler, şirketin gelecekteki nesil geçişlerinde istikrarını koruyamayacağına dair kaygıları artırmıştır.

Bu bulgular, çatallanma önyargısının yalnızca kısa vadeli organizasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve büyüme hedeflerinde de önemli zorluklar yarattığını göstermektedir. Bulgular ışığında, bu önyargının etkilerini azaltmaya yönelik stratejilere odaklanmak kritik öneme sahiptir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışma, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini ve bu önyargının işletmelerin sürdürülebilirliği üzerindeki sonuçlarını incelemiştir. Bulgular, çatallanma önyargısının aile işletmelerinde yönetsel adaletsizliklere, çalışan memnuniyetinde azalmaya, yenilikçilik kapasitesinde düşüşe ve uzun vadeli büyüme hedeflerinin tehlikeye girmesine yol açabileceğini göstermektedir.

Kartallar Tekstil örneği üzerinden, liderlik pozisyonlarında aile üyelerine ayrıcalık tanınmasının, meritokratik ilkelerin ihmal edilmesine ve finansal hedeflere zarar veren kararların alınmasına neden olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları politikalarında eşit olmayan muamele, aile dışı çalışanlar arasında moral bozukluğu ve yüksek iş gücü devrine yol açmıştır. Ayrıca, stratejik karar alma süreçlerinde şeffaflığın eksikliği ve görev dağılımındaki belirsizlikler, organizasyonel iletişimde zayıflıklara ve verimliliğin azalmasına sebep olmuştur.

Bu sonuçlar, aile işletmelerinin çatallanma önyargısını azaltarak, hem aile üyeleri hem de aile dışı çalışanlar için daha adil ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmasını gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çatallanma önyargısının azaltılması için aşağıda başlıklar halinde verilen öneriler sunulmaktadır.

### 1. Profesyonelleşme ve Şeffaflık

Aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini azaltmanın temel yollarından biri, profesyonelleşme adımlarının atılmasıdır. Karar alma süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesi, tüm çalışanlar için eşitlikçi bir yönetim ortamı yaratılmasına katkıda bulunabilir (Samara ve diğerleri, 2021). Aile dışı uzmanlardan oluşan bağımsız yönetim kurulları oluşturulmalı ve kritik kararlar bu kurulların rehberliğinde alınmalıdır. İnsan kaynakları politikalarında liyakat esas alınarak işe alım, terfi ve ücretlendirme süreçleri şeffaf bir şekilde yönetilmelidir.

### 2. SDZ ile Finansal Hedefler Arasında Denge

Aile işletmeleri, sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) hedefleri ile finansal hedefler arasında bir denge kurmalıdır. SDZ'nin korunması, aile işletmelerinin özgün avantajlarını sürdürmesini sağlar. Ancak bu hedeflerin finansal sürdürülebilirlikle uyumlu hale getirilmesi, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Verbeke ve Kano, 2012). Karar alma süreçlerinde, hem finansal verimliliği hem de aile değerlerini göz önünde bulunduran bir değerlendirme mekanizması geliştirilmelidir. Aile üyelerinin rolleri, uzmanlıklarına ve organizasyonel ihtiyaçlara uygun olarak belirlenmelidir.

### 3. Eğitim ve Liderlik Gelişimi

Aile üyelerinin liderlik pozisyonlarına atanması durumunda, bu bireylerin profesyonel gelişimlerini desteklemek için gerekli eğitimler sağlanmalıdır (Majocchi ve diğerleri, 2018).

Liderlik pozisyonlarına aday gösterilen aile üyeleri için dış kaynaklı liderlik programları düzenlenmelidir. Aile üyeleri ile aile dışı çalışanlar arasında ortak çalışma kültürünü teşvik eden projeler oluşturulmalıdır.

#### 4. Adalet Algısını Geliştirme

Aile dışı çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirmek için eşitlikçi politikalar uygulanmalıdır (Medina-Craven ve diğerleri, 2021). Aile üyeleri ve aile dışı çalışanlar arasındaki ücretlendirme farklılıkları, açık kriterlere dayanmalıdır. Tüm çalışanların katkılarının eşit şekilde tanınmasını sağlayacak ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir.

#### 5. Kültürel ve Sosyal Dinamiklere Uyum

Aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri yerel kültürel bağlamı göz önünde bulundurarak çatallanma önyargısını azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, kolektivist toplumlarda, sadakat ve aile bağlarını koruyarak daha kapsayıcı bir yönetim modeli oluşturulabilir (Verbeke ve diğerleri, 2020).

Bu öneriler, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının olumsuz etkilerini en aza indirmeye ve işletmelerin hem finansal hem de sosyal hedeflere ulaşmasını sağlamaya yönelik bir rehber niteliğindedir. Uygulanacak politikalar, organizasyonel adaletin sağlanmasına ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

#### **Kaynakça**

- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business Harvard Business Review.
- Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., & Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28(1), 18-32.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing The Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Kim, T., & Marler, L. (2022). Are non-blood related “family” members treated differently? Determinants of bifurcation bias among family members in the family firm. *Journal of Family*

- Business Management, 12(1), 136-151.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. H. (2022). The first turnaround response of family firms in a crisis situation. *Journal of family business strategy*, 13(1), 100434.
- Majocchi, A., D'Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. (2018). Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53(2), 237-247.
- Medina-Craven, M. N., Cooper, D., Penney, C., & Caldas, M. P. (2021). Family firm employees: Identification, stewardship practices and citizenship behaviors. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 538-554.
- Özdeş, E., Ufacık, O.E., & Aşkun, O.E. (2021). Gıda İşletmelerinin Asırlık Yolculuğu:İstanbul İlinde Bir Araştırma. 29. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 519-526.
- Samara, G., Jamali, D., & Parada, M. J. (2021). Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100728.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2021). Entrepreneurial intention-action gap in family firms: Bifurcation bias and the board of directors as an economizing mechanism. *Eurasian Business Review*, 11(3), 451-475.
- Sığırı, Ü. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205.
- Verbeke, A., Yuan, W., & Kano, L. (2020). A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 449-477.

## EXPORTS AND ECONOMIC GROWTH: A CASE OF TÜRKİYE

### İHRACAT VE EKONOMİK BÜYÜME: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Deniz Dilara Dereli<sup>1</sup>

Namıka Elif Küçük<sup>2</sup>

#### Öz

Ekonomik büyüme, ülkelerin temel makroekonomik hedefidir. İhracat ise açık ekonomiler için ekonomik büyümeyi artırmada önemli bir araçtır. İhracat ile genişleyen pazar sonucunda üretim artacak, kaynaklar daha etkin kullanılacak ve verimlilik artacaktır. Türkiye'de 1980 sonrası dönemde ithal ikameci sanayileşme stratejisi yerine ihracata yönelik sanayileşme stratejisi benimsenmiştir. Serbestleşme ile büyüme hedefinin ihracata dayandırıldığı yeni bir makroekonomik politika yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu çalışmada, 1980-2023 dönemi için Türkiye'de ihracat ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki Johansen Eşbütünleşme testi ve Vektör Hata Düzeltme (VEC) Granger Nedensellik testi yapılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonuçlarına bağlı olarak politika önerileri sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İhracat, ekonomik büyüme, nedensellik

**Jel Sınıflandırması:** F43, F14, C32, O40

#### Abstract

Economic growth is the main macroeconomic target of countries and is an important tool for open economies to increase economic growth. As a result of the expanding market with exports, production will increase, resources will be used more effectively and productivity will be achieved. In the post-1980 period in Türkiye, an export-oriented industrialization strategy was adopted instead of an import-substitution industrialization strategy. With liberalization, a new macroeconomic policy approach was developed in which the growth target was based on exports. In this study, the relationship between exports and economic growth in Türkiye for 1980-2023 period was analyzed by conducting Johansen Cointegration test and Vector Error Correction (VEC) Granger Causality test. Policy recommendations have been proposed due to study results.

**Key Words:** Exports, economic growth, causality

**Jel Classification:** F43, F14, C32, O40

<sup>1</sup> Assoc. Prof. Dr., İstanbul Kültür University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics, [d.derele@iku.edu.tr](mailto:d.derele@iku.edu.tr), ORCID: 0000-0002-9697-4517

<sup>2</sup> Asist. Prof. Dr., İstanbul Kültür University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Trade and Finance, [n.kucuk@iku.edu.tr](mailto:n.kucuk@iku.edu.tr), ORCID: 0000-0001-8774-0340

**Submitted:** 20.11.2024

**Accepted:** 09.12.2024



## **Introduction**

The relationship between exports and economic growth has been frequently discussed after the Second World War. In the 60s and 70s, the discussions of neo-classical economists on whether free trade acts as an engine affecting growth or as an auxiliary function intensified. In the new growth theories that emerged in the 80s, it was put forward that free trade is the main factor in spreading knowledge and technology (Giles ve Williams, 1999: 2, Thenuwara, 1994: 2, Yapraklı, 2007:98).

The import substitution approaches adopted after the Cold War were put aside at the end of the 70s and emphasis was given to export-oriented growth strategies. In this context, the positive effects of exports on growth were frequently identified in the studies conducted. In particular, increasing foreign exchange inflows along with increasing exports play an important role in balancing the balance of payments, while an increase in production is possible by increasing imports of intermediate goods, investment goods, final goods and technology. By benefiting from economies of scale, growing companies achieve lower costs and efficient production (Palley, 2011:3, Fryges, 2006:1, Aytaç, 2017: 215).

Increased competition by entering international markets improve resource allocation, spread of technical knowledge, spread of new technologies, efficiency increase in the economy, and contribute to the acquisition of new skills that provide high quality and the formation of an effective price mechanism. Exports provide various new opportunities both at home country and abroad such as reducing labor costs, increasing foreign demand for domestic goods, stimulating new investments, thus making more investments in these sectors, specialization and benefiting from comparative advantages (Aktaş, 2009: 35-36).

Four different types of causality relationship can occur between exports and economic growth. The existence of a causality relationship from export to growth is called “Export-Led Growth”, the existence of a causality relationship from growth to export is called “Growth Driven Exports”. Also there may exist mutual causality relationship and finally, there may not be a causality link between exports and economic growth (Korkmaz & Aydın, 2015: 50).

According to "Export-Led Growth" the driving force of growth is exports. With the increase in exports, total factor productivity will increase and resources will be shifted from unproductive areas to the export sector (Alancıoğlu & Bayraktutan, 2023, p. 402). The hypothesis argues that

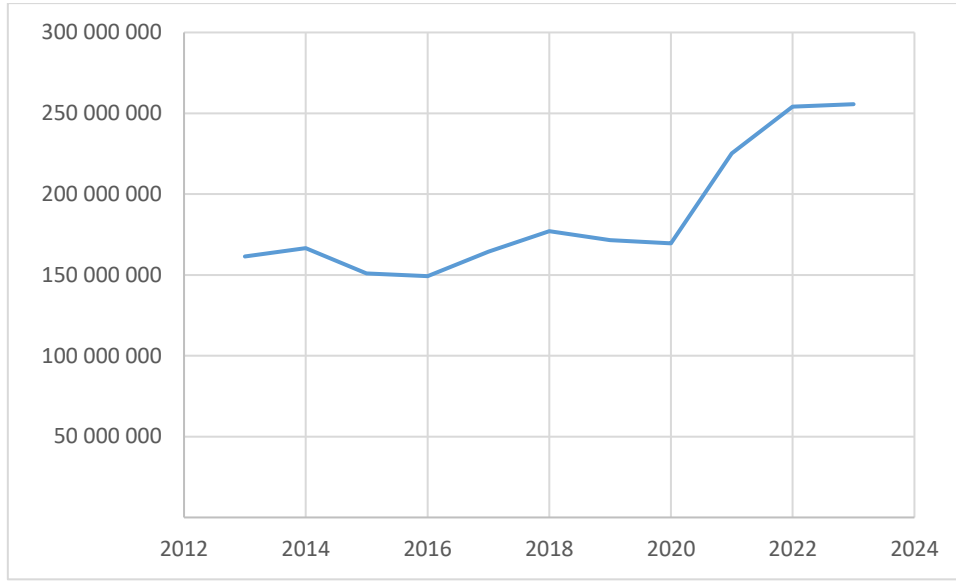
country aims to increase production capacity by opening up to international markets. This is based on three arguments; countries with different labor-capital ratios can benefit from trade, opening up is beneficial for rent-seeking, entering international markets is beneficial for growth. In this way, trade will stimulate growth through productivity increase, achieved by information dissemination and technology. (Alimi & Muse, 2012: 3). Growth-Led Exports hypothesis is based on the view that economic growth encourages exports. According to Bhagwati, an increase in GDP leads to trade expansion unless the supply and demand pattern triggered by growth creates an anti-trade bias (Henriques & Sadorsky, 1996: 542). According to Vernon when the new produced goods are subject to international trade, the international competitiveness of the country will increase and exports will be encouraged. (Korkmaz & Aydın, 2015, p. 52). The mutual relationship between economic growth and exports shows the existence of interaction between variables. The productivity of economies increases exports. Especially when costs decrease due to the effect of economies of scale, mutual relationship appears (Dawson & Sanjuán-López, 2013: 48).

Academicians and policymakers generally accept exports as a factor that promotes economic growth in developing countries. There are various arguments supporting this hypothesis. It is not possible to achieve economic growth only with domestic market performance which is restricted by market limitations. Since exports provide access to foreign markets, growth can be stimulated by expanding aggregate demand. Therefore, by encouraging export-led growth in developing countries, not only an increase in the volume of exports is achieved but also a positive impact on output appears through productivity (Dreger & Herzer, 2013: 42).

Türkiye implied import substitution industrialization policy until 1980, with the expectation of acceleration of industrialization. When the oil crisis emerged in 1970, Türkiye experienced an exchange bottleneck. When problems appeared in foreign deficit and inflation, policies started to be questioned (Özcan & Özçelebi, 2013: 2). Türkiye switched to export-oriented industrialization policy. In 1986, customs tariffs were gradually abolished due to General Agreement on Trade and Tariffs (GATT) agreement. By 1989, the value of the domestic currency increased, which weakened the competitiveness of export sectors and decreased the volume of exports (Aytekin, 2015: 73-74).

At 5 April 1994, a stabilization program was announced, but the external deficit couldn't be solved and expanded in time (Karataş & Duman, 2022: 11). In 1994 and 2001, crises emerged,

ollowing a series of structural changes in free market economy. In these periods imports increased while exports decreased (Danışoğlu, 2013: 6-8). After the crisis period, there was an increase in exports until the 2008 Global Financial Crisis. However, due to the impact of the 2008 crisis, exports lost momentum again (Bahtiyar & Güdenoğlu, 2023: 463).



**Figure 1:** Türkiye's Exports-2013-2023 (Hundred US dolar)

The COVID-19 pandemic has caused significant deteriorations in Türkiye's foreign trade, in parallel with world trade. Türkiye's exports contracted in April and May 2020 and recovered in June. However, exports decreased again as the severity of the pandemic increased. While Türkiye's total exports decreased by 5.1% in 2020, it increased by 33% in 2021.

During this period, a new position emerged where Türkiye benefited from the disruption in the global supply chain. The East dependency of developing countries resulted problems in supply security and Türkiye emerged as a nearby supply region. The high inflationary environment and the Russia-Ukraine War that began in February 2022 had serious global effects. The contraction in global trade that began towards the end of 2022 became even more markable in 2023. In addition to this general effect, due to the effects of the earthquake and the elections in Türkiye. exports grew by approximately % 0.6 (TİM, 2022:53-60). Table 1 shows the composition of top 20 chapter in Türkiye's exports in 2023. This distribution shows the added value and export revenue obtained due to the structure of the products are low. Also the external dependent structure of production reduces competitiveness of products in international markets.

**Table 1:** Türkiye's Exports According to General Trade System by Top 20 Chapters, 2023 (Thousand US \$)

<b>Total</b>	<b>23 547 645</b>
Vehicles other than railway or tramway rolling-stock, parts thereof	2 868 130
Boilers, machineries and mechanical appliances, parts thereof	2 318 509
Mineral fuels, minerals oils and product of their distillation	1 264 937
Electrical machinery and equipment, parts thereof	1 402 561
Articles of iron and steel	951 238
Precious stones, precious metals, pearls and articles thereof	1 126 328
Plastic and articles thereof	1 008 970
Iron and steel	816 090
Knitted and crocheted goods and articles thereof	1 001 778
Non knitted and crocheted goods and articles thereof	891 468
Edible fruits and nuts, peel of melons or citrus fruits	423 640
Furniture	482 790
Aluminium and articles thereof	533 418
Rubber and articles thereof	367 582
Preparations of vegetables, fruits or other parts of plants	284 589
Animal, vegetable or mikrobal fats and oils and their cleavage products; prepared edible fats; animal or vegetable waxes	386 956
Inorganic chemicals, organic or inorganic compounds	295 504
Carpets, mats matting and tapestries	268 581
Salt, sulphur, earths and stones, plastering materials, lime and cement	287 433
Preparations of cereals, flour or starch or milk	245 950
Other Chapters	6 321 191

Tuik, 10.12.2024

## 1.Literature

Studies examining the relationship between exports and growth have achieved different results due to selected country/country group and different periods. Some of the national and international studies in the literature are given in Table 2.

**Table 2:** Selected Empirical Studies

<b>Autors</b>	<b>Period</b>	<b>Method</b>	<b>Results</b>
Bozatli, Bal and Albayrak (2023)	1998Q1-2021Q4	Time Domain and Frequency Domain Causality Methods	Study supported export-led growth for related period in Türkiye.
Bajo-Rubio (2023)	1850-2020	Granger Causality Tests	Study results showed that exports stimulated economic growth.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Kim, etc (2022)	1981-2015	Johansen Cointegration Test  Toda-Yamamoto  Granger Causality Test	Study showed a causality relationship from exports to economic growth in Myanmar.
Kalaitz and Chamberlain (2021)	1975-2016	Johansen Cointegration Test,  Causality Tests,  Wald Test	Study conducted for the Gulf Cooperation Council provided evidence supporting causality relationship from exports to growth in the short run for the United Arab Emirates, while the opposite was valid for Bahrain. A bidirectional causality between exports and growth for Kuwait was found. In the long run from exports to growth causality was confirmed for Bahrain. Results also showed that economic growth caused exports in Kuwait and Saudi Arabia.
Baktemur (2021)	2003Q1-2020Q3	Diks and Panchenko Causality Test	The study found a unidirectional causality relationship from exports to growth in Türkiye.
Mishu, Chowdhury and Zayed (2020)	1980-2017	Johansen Cointegratin Test  Granger Casualty Test	A significant and unidirectional relationship between exports and growth was found in Bangladeshi.
Kollie (2020)	2000-2017	Panel Cointegration Test  Granger Causality Tests	Study conducted for 10 selected ECOWAS members. The results showed that export-led growth hypothesis is valid for these countries.
Hassan (2020)	1990-2018	Cointegration,  Granger Causality Tests	The study examined causality relationship between exports and economic growth in the Middle East, North Africa, and South Asia countries during the relevant period. No causality detected between economic growth and exports for Middle Eastern and North African countries. However for South Asian countries, unidirectional causality from economic growth to exports were found.
Bahramian and Saliminezhad (2020)	1960-2018	Granger Causality,	Study examined the causality relationship between exports and economic growth in Türkiye, resulted with a positive relationship from economic growth to exports.

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

<b>Autors</b>	<b>Period</b>	<b>Method</b>	<b>Results</b>
Mensah and Okyere (2020)	2010-2019	Granger Causality Cointegration	The study based on monthly data on Ghana's exports and economic growth showed a bidirectional long-run relationship between exports and economic growth.
Çetin and Ackrill (2018)	1997-2014	Toda Yamamoto Causality Test	Export-led growth determined in Slovakia for relevant period.
Dura, Beşer and Acaroğlu (2017)	1992-2014	Diks and Panchenko Causality Test	Study analyzed the relationship between exports and economic growth in Türkiye and showed a causality from exports to economic growth.
Aytaç (2017)	2001-2016	Granger Causality Test	A causality relationship was found from economic growth to exports.
Topallı (2017)	1984-2015	Bootstrap Panel Granger Causality Test	Causality found for Türkiye, Indonesia and Thailand, and from growth to exports for South Korea. No causality relationship determined between growth and exports in China, India, Philippines and Malaysia.
Uysal and Sat (2015)	1997-2004	Granger Causality Test	A mutual causality relationship between exports and growth was found in Russia.
Yavuz (2012)	1949-2010	Time Series Analysis Granger Causality Test Cointegration Test	Study analyzed the relationship between exports and economic growth in the relevant period which was divided into two sub-periods (1949-1979 and 1980-2010). According to the results of the Granger causality test, a unidirectional causality relationship was obtained from exports to economic growth in both periods.
Nasreen (2011)	1975-2008	Panel Regression Data Analysis	According to the study results of homogeneous panel regression data analysis for selected Asian countries, significant effects of economic growth on exports. According to the non-homogenous panel regression data analysis results, mutual casualty was achieved between economic growth and exports.
Takım (2010)	1975-2008	Granger Causality Test	It was concluded that the export increase did not support Türkiye's growth in the relevant period.
Naim and	1996-2009	Granger Causality Test Toda Yamamoto	The study conducted to test the export-led growth hypothesis in India during the relevant period. As a result of the

**ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE**

Ahmad (2010)		Causality Test	study, a causality relationship was found from growth to exports.
Bilgin and Şahbaz (2009)	1987-2007	Toda Yamamoto Causality Test	A unidirectional causality was found from exports to industrial production index in the relevant period in Türkiye.
Yapraklı (2007)	1970-2005	Granger Causality Test	A unidirectional causality relationship was found from exports to economic growth in Türkiye.
Erdoğan (2006)	1923-2004	Johansen Cointegration Test Granger Causality Test	Long run relationship was found. A unidirectional causality relationship was detected between growth to exports at a 5% significance level and a bidirectional causality relationship at a 10% significance level.
Awokuse (2005)	1963-2001	VAR Analysis	Export-led growth hypothesis examined in Korea and a bidirectional causality relationship between exports and economic growth was found.

## 2.Data And Metodology

In this study, the relationship between exports and economic growth was investigated for 1980-2023 period in Türkiye. The variables expressed in logarithmic form and data provided from Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Analyses carried out by Eviews 13.0 and exports and gross domestic product represented by EX and GDP respectively.

The stability of series investigated by Augmented Dickey-Fuller (ADF) unit root test, developed by Dickey and Fuller (1979). Johansen cointegration test developed by Johansen (1991) was used to investigate the cointegration relationship between variables. Johansen Cointegration test is conducted by the help of equation (1). The matrix  $\pi$  rank shows the long term relationships between variables and is equal to the number of independent cointegration vectors. According to Johansen cointegration test if the rank of  $\pi$  is equal to zero, there is no cointegration, if it is equal to one there is one cointegration relationship, and if it is equal to two two cointegration relationships exists.

$$\Delta y_t = \sum_{i=1}^{k-1} \pi_i \Delta y_{t-1} + \pi y_{t-k} + \varepsilon_t \quad (1)$$

Granger causality test based on Vector Error Correction Model was used to determine the direction of the relationship between the variables. VEC Granger Causality test used to eliminate the imbalances due to information lost in long run by taking the differences of the series for stationarity. The equations in the model developed by Engle-Granger (1987) expressed with equations 2 and 3.

$$\Delta Y_t = \alpha_1 + \sum_{i=1}^m \beta_{1i} \Delta X_{t-i} + \sum_{i=1}^n \lambda_{1i} \Delta Y_{t-i} + \gamma_1 ECT_{t-1} + \varepsilon_{1t} \quad (2)$$

$$\Delta Y_t = \alpha_2 + \sum_{i=1}^m \beta_{2i} \Delta X_{t-i} + \sum_{i=1}^n \lambda_{2i} \Delta Y_{t-i} + \gamma_2 ECT_{t-1} + \varepsilon_{2t} \quad (3)$$

### 3. Empirical Results

The stationary of series tested by ADF unit root tests. Series were not stationary at the level. Since the calculated t-statistics values were greater than Mac Kinnon critical value at %5 significant level, the stationarity of series observed at first differences (Table 3). The characteristic roots of the model are contained within the unit circle which also confirms the stability of the VAR model (Figure 2). Appropriate lag length for VAR Model determined as 2 due to final predicting error (FPE), Akaike Information Criteria (AIC), Schwarz Information Criteria (SC) and Hannan-Quinn Information Criteria (HQ).

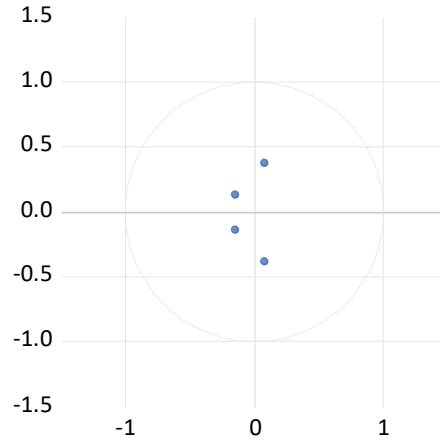
**Table 3:** ADF Unit Root Test Results

Variable	ADF		—
	Level Test Statistics	First Difference Test Statistics	
GDP	-2.124.959 (0.5177)	-6.656.576 (0.0000)	
EX	-2.216.150 (0.4689)	-7.147.612 (0.0000)	
<b>Mac Kinnon Critical Value</b>	-3.51	-3.52	<b>(%5)</b>

\*Values in parenthesis show probability values.



Inverse Roots of AR Characteristic Polynomial



**Figure 2:** Characteristic Roots

Long-term relationship investigated by Johansen cointegration test. The H0 hypothesis which states no or less cointegrated relationship between the variables, while the alternative hypothesis indicates that there are  $r$  cointegration relationships between variables. In Johansen Cointegration test if the trace statistic and Max-Eigen statistic are bigger than critical value the null hypothesis is rejected. The test results showed 2 cointegrated vectors at %5 significance level and long term relationship accepted between exports and economic growth (Table 4).

**Table 4:** Johansen Cointegration Test Results

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)				
Hypothesized No.of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	Critical Value	Probability
None	0.412254	38.57945	15.49471	0.0000
At most 1	0.336019	16.78959	3.841465	0.0000
Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)				
Hypothesized No.of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen	Critical Value	Probability
None	0.412254	21.78986	14.26460	0.0027
At most 1	0.336019	16.78959	3.841465	0.0000

The causality relationship examined by VEC Granger Causality test. Since probability values were less than 0.05, null hypothesis was rejected at, 5% significance level for exports and economic growth, it was accepted that mutual causality relationship exist between variable (Table 5).

**Table 5:** VEC Granger Causality Test Result

Dependent Variable: DGDP		
Independent Variable	Chi-sq	Probability
DEXP	9.588421	0.0083

Dependent Variable: DEXP		
Independent Variable	Chi-sq	Probability
DGDP	7.086158	0.0289

#### 4. Conclusion

The relationship between exports and economic growth in Türkiye between 1980 and 2023 was examined. Firstly it was examined whether the series contained a unit root and it was determined that the variables were stationary in the first difference. Johansen cointegration test was performed to investigate the long-term relationship and 2 cointegrated vectors achieved showing long term relationship between variables. The way of causality investigated by VEC Granger causality test and mutual relationship have been found. The results of the study are consistent with the analysis results carried out by Kalaitz and Chamberlain (2021), Mensah and Okyere (2020), Uysal and Sat (2015), Nasreen (2011), Erdoğan (2006) and Awokuse (2005).

With the structural transformation that took place in Türkiye after 1980, a growth which based on exports was targeted. The analysed period contains the new form adapted from 1980 until today. Study results indicated both “Export-Led Growth” and “Growth Driven Exports” were valid for Türkiye at related period. Due to the effect of exports on economic growth, the acceleration to be achieved in economic growth will provide the opportunity for more production and more exports, and as a result of this mutual relationship, the country's welfare will increase.

In particular, the issue of producing and exporting high value-added products should be supported and incentives should be increased in this regard. The contribution of top 20 chapters in export for 2023 seems to be low which shows the need of specialization in high value added goods. Structural change in exports composition should be realized, product diversity should be ensured and export structure should be transformed. Also increasing the number of free trade agreements and preferential trade agreements with countries that Turkey has determined as target markets can create more competitive condition for Türkiye.

### References

- Aktaş, C. (2009). Türkiye'nin İhracat, İthalat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik Analizi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 35-47.
- Alancıoğlu, E., & Bayraktutan, Y. (2023). Dış Ticaret İktisadi Büyüme Etkileşimine İlişkin Hipotezlerin Geçerliliği: Türkiye Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(29), 401-410.
- Alimi, S. R., & Muse, B. O. (2012). *Export-Led Growth or Growth-Driven Exports? Evidence from Nigeria*. 89-100.
- Awokuse, T. O. (2005). Exports, Economic Growth and Causality in Korea. *Applied Economics Letters*, 12(11), 693-696. <https://doi.org/10.1080/13504850500188265>
- Aytaç, A. (2017). Ekonomik Büyüme – İhracat İlişkisi: 2001-2016 Türkiye Örneği. *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 214-222.
- Aytekin, G. K. (2015). Güney Kore'nin İhracata Dayalı Büyüme Modeli Kapsamında 2023 Türkiye İhracat Stratejisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(8), Article 8.
- Bahramian, P., & Saliminezhad, A. (2020). On The Relationship Between Export and Economic Growth: A Nonparametric Causality-In-Quantiles Approach for Turkey. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 29(1), 131-145. <https://doi.org/10.1080/09638199.2019.1648537>
- Bahtiyar, B., & Güdenoğlu, E. (2023). Türkiye'de Döviz Kuru ve Dış Ticaret İlişkisi: Zamana Göre Değişen Nedensellik Testlerinden Bulgular. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi*

ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1222438>

Bajo-Rubio, O. (2022). Exports and Long-Run Growth: The Case of Spain, 1850-2020. *Journal of Applied Economics*, 25(1), 1314-1337.  
<https://doi.org/10.1080/15140326.2022.2152562>

Baktemur, F. İ. (2021). Türkiye’de İhracat ile Ekonomik Büyüme Arasındaki Doğrusal Olmayan Nedensel İlişkinin Analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 80-90.

Bilgin, C., & Şahbaz, A. (2009). Causality Relations Between Growth and Export in Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 8(1), 177-198.

Bozatlı, O., Bal, H., & Albayrak, M. (2023). Testing The Export-Led Growth Hypothesis in Turkey: New Evidence From Time and Frequency Domain Causality Approaches. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 32(6), 835-853.  
<https://doi.org/10.1080/09638199.2022.2144932>

Cetin, R., & Ackrill, R. (2018). Exports, Imports, Growth and Causality: A Study of Slovakia. *Post-Communist Economies*, 30(3), 395-404.  
<https://doi.org/10.1080/14631377.2018.1442038>

Danışoğlu, A. Ç. (2013). Para Krizleri: Türkiye’de Yaşanmış Krizlerin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, Article 2.

Dawson, P. J., & Sanjuán-López, A. I. (2013). The Export-Income Relationship in Developing Countries: Evidence from Panel Cointegration. *The Journal of Developing Areas*, 47(1), 47-62.

Dickey, D., Fuller, W. A. (1979). Distribution of the Estimates for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427-431.

Dreger, C., & Herzer, D. (2013). A Further Examination of The Export-Led Growth Hypothesis. *Empirical Economics*, 45(1), 39-60. <https://doi.org/10.1007/s00181-012-0602-4>

Dura, Y. C., BEŞER, M. K., & Acaroğlu, H. (2017). Türkiye’nin İhracata Dayalı Büyümesinin Ekonometrik Analizi. *Ege Academic Review*, 17(2). Geliş tarihi gönderen  
<https://www.researchgate.net/profile/Yahya->

Dura/publication/315733026\_Turkiye'nin\_Ihracata\_Dayali\_Buyumesinin\_Ekonometrik\_Analizi/links/61f57c6911a1090a79bcefd/Tuerkiyenin-Ihracata-Dayali-Bueyuemesinin-Ekonometrik-Analizi.pdf

- Engle, R.F., Granger C.W.J. (1987). Cointegration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing. *Econometrica*, 55: 251–276.
- Erdoğan, S. (2006). Türkiye'nin İhracat Yapısındaki Değişme ve Büyüme İlişkisi: Koentegrasyon ve Nedensellik Testi Uygulaması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006(1), 30-39.
- Fryges ,H. (2006), “The Export-Growth Relationship: Estimating a Dose-Response Function”,
- Giles, J.A. and Williams, C.L. (1999), “Export-led Growth: A Survey of the Empirical Literature and Some Noncausality Results”, University of Victoria Econometrics Working Paper, EWP9901, 1-78.
- Hassan, K. G. (2020). Empirical Investigation on The Relationship Between Exports and Economic Growth in Selected LDCs Country Groups (1988-2018). *Economic Journal of Emerging Markets*, 1-12. <https://doi.org/10.20885/ejem.vol12.iss1.art1>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). Export-Led Growth or Growth-Driven Exports? The Canadian Case. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*, 29(3), 540-555. <https://doi.org/10.2307/136249>
- Johansen, S. (1991). Estimation and Hypothesis Testing of Cointegration Vectors in Gaussian Vector Autoregressive Models. *Econometrica*, 59: 1551-1580.
- Kalaitzi, A. S., & Chamberlain, T. W. (2021). The Validity Of The Export-Led Growth Hypothesis: Some Evidence from the GCC. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 30(2), 224-245. <https://doi.org/10.1080/09638199.2020.1813191>
- Karataş, T., & Duman, M. (2022). Türkiye Ekonomisinde Rekabetçi Kur Söylemi ve Faiz-Kur Sarmalı. İçinde T. Karataş (Ed.), *Güncel İktisadi Araştırmalar*. Orion Akademi. [https://www.researchgate.net/profile/Mustafa-Duman-8/publication/361649356\\_Turkiye\\_Ekonomisinde\\_Rekabetci\\_Kur\\_Soylemi\\_ve\\_Faiz-](https://www.researchgate.net/profile/Mustafa-Duman-8/publication/361649356_Turkiye_Ekonomisinde_Rekabetci_Kur_Soylemi_ve_Faiz-)

Kur\_Sarmali/links/62bde1597d27ac698c28fa19/Tuerkiye-Ekonomisinde-Rekabetci-Kur-Soeylemi-ve-Faiz-Kur-Sarmali.pdf

- Kim, B., Kyophilavong, P., Nozaki, K., & Charoenrat, T. (2022). Does The Export-Led Growth Hypothesis Hold for Myanmar? *Global Business Review*, 23(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/0972150919863929>
- Kollie, G. B. (2020). Export-Led Growth Hypothesis in ECOWAS: A Panel Data Analysis. *African Journal of Economic Review*, 8(2), 258-275.
- Korkmaz, S., & Aydın, A. (2015). Türkiye’de Dış Ticaret—Ekonomik Büyüme İlişkisi: Nedensellik Analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 47-76.
- Mensah, A. C., & Okyere, E. (2020). Causality Analysis on Export and Economic Growth Nexus in Ghana. *Open Journal of Statistics*, 10(5), 872-888. <https://doi.org/10.4236/ojs.2020.105051>
- Mishu, A. A., Chowdhury, S., & Zayed, N. M. (2020). An Analysis of the Causal Relationship Among Economic Growth, Export and Import in Bangladesh. *International Journal of Family Business and Management*, 4, 1-5.
- Nain, Md. Z., & Ahmad, W. (2010). Export-Led Growth Hypothesis in India: Some Further Evidences. *IUP Journal of Monetary Economics*, 8(3), 69-82.
- Nasreen, S. (2011). Export-Growth Linkages in Selected Asian Developing Countries: Evidence From Panel Data Analysis. *Asian Journal of Empirical Research*, 1(1), 1-13.
- Özcan, B., & Özçelebi, O. (2013). İhracata Dayalı Büyüme Hipotezi Türkiye İçin Geçerli Mi? *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(1), Article 1.
- Palley, T. I. (2011). “The Rise and Fall of Export-Led Growth”, Levy Economics Institute, Working Paper, No: 675, 1-24.
- Takım, A. (2010). Türkiye’de GSYİH ile İhracat Arasındaki İlişki: Granger Nedensellik Testi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 315-330.
- Thenuwara, H.N. (1994), “On the Indeterminacy of Empirical Findings on Export-Led Growth”, *Central Bank of Sri Lanka Staff Studies*, 24, 1-29.

TİM (2022), İhracat Raporu.

Topallı, N. (2017). İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Bootstrap Panel Granger Nedensellik Testi. V. Anadolu International Conference in Economics. Geliş tarihi gönderen <http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/handle/20.500.11787/2083>

TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr>, 10.12.2024.

Uysal, Ö., & Sat, S. (2019). The Causal Relationship Between Economic Growth and Export: The Case of Russia. İstanbul İktisat Dergisi, 69(1), 43-65.

Yapraklı, S. (2007). İhracat ile Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik: Türkiye Üzerine Ekonometrik Bir Analiz. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 34 (Haziran), 2007, 97-112.

Yavuz, M. (2012). Türkiye’de İhracatın Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Bir Zaman Serisi Analizi. Ege Üniversitesi 15. İktisat Kongresi. Geliş tarihi gönderen <https://www.academia.edu/download/35900861/calisma.pdf>