

ISSN: 2792-0720



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2023

*OB Studies*

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

*Ex Oriente Lux...*

# ***JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES***

**Cilt / Volume: 3**

**Sayı / Issue: 1**

**Yıl / Year: 2023**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ

**Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor**

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

E-Posta / E-Mail: [obstudies@yahoo.com](mailto:obstudies@yahoo.com)

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ**

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI  
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.



## JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

### İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**Bilim Kurulu**  
Members of the Science Board

<b>Prof. Dr. Usman GHANI</b> <i>IM Sciences, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Hasan GÜL</b> <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Asep HERMAWAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	<b>Prof. Dr. Mesut IDRİZ</b> <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
<b>Prof. Dr. Farzand Ali JAN</b> <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Shah JEHAN</b> <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
<b>Prof. Dr. Kubilay ÖZYER</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Hasan TAĞRAF</b> <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Sema YİĞİT</b> <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Leyla YUSRAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
<b>Doç. Dr. M. Said DÖVEN</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Doç. Dr. Umut KOÇ</b> <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. Ufuk ORHAN</b> <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA</b> <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER</b> <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA</b> <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN</b> <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA</b> <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ</b> <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

**Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler**  
Reviewers List of This Issue

**Doç. Dr. Burak ÖZDEMİR**  
*Kastamonu Üniversitesi*

**Doç. Dr. Ali Rıza İNCE**  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi*

**Doç. Dr. Ufuk ORHAN**  
*Mersin Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKME**  
*Çankırı Karatekin Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Onur GÖZÜBÜYÜK**  
*Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ**  
*Yozgat Bozok Üniversitesi*

**Öğr. Gör. Dr. Saadet GÜNDÜZ**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Fatih SEYRAN**  
*Sağlık Bakanlığı*

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
<b>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</b>	
<b><i>Yengeç Sendromu: “Sosyal Kimlik Teorisi” ve Hofstede’nin “Kültür Boyutları Teorisiyle” Açıklanabilir mi? Üniversite Örneği</i></b> <i>Crab Syndrome: Can It Be Explained By "Social Identity Theory" and Hofstede's "Cultural Dimensions Theory"? A University Case</i> <b>Muhammed Fatih TURAN</b>	<b>1-24</b>
<b><i>Şiddete Maruz Kalmanın İş Performansına Etkisinde Şiddet Görme Korkusunun Aracı Rolü</i></b> <i>The Mediating Role of Fear of Violence on the Effect of Exposure to Violence On Job Performance</i> <b>Çiğdem UĞAN, Mahmut AKBOLAT</b>	<b>25-37</b>
<b><i>Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliğin Algılanan Stres Üzerine Etkisinde Akademik Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü</i></b> <i>Mediating Role of Academic Self-Efficiency in The Effect of Perceived Future Employability on Perceived Stress</i> <b>Mesut ARDIÇ</b>	<b>38-56</b>
<b><i>Örgüt İkliminin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi</i></b> <i>The Effect of Organizational Climate on Cyberloafing Behavior</i> <b>Şakire MUMCU, Yücel EROL</b>	<b>57-72</b>
<b>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</b>	
<b><i>Okullarda Örgüt Kültürü</i></b> <i>Organizational Culture in School</i> <b>Münir ŞAHİN</b>	<b>73-90</b>

### YENGEÇ SENDROMU: “SOSYAL KİMLİK TEORİSİ” VE HOFSTEDE’NİN “KÜLTÜR BOYUTLARI TEORİSİYLE” AÇIKLANABİLİR Mİ? ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ *CRAB SYNDROME: CAN IT BE EXPLAINED BY "SOCIAL IDENTITY THEORY" AND HOFSTEDE'S "CULTURAL DIMENSIONS THEORY"? A UNIVERSITY CASE*

Muhammet Fatih TURAN

Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ORCID ID: 0000-0003-0237-9627, muhammetfatih.turan@odu.edu.tr

#### ABSTRACT

Organizations must use all their resources in the most efficiently. Human resources have indisputable importance among these resources. Therefore, the social and psychological conditions of individuals at workplaces have become the main subject of management studies and research after the classical periods. One of the social and psychological phenomena that has the potential to affect relationships and thus yield in the workplace is crab syndrome. Research on crab syndrome, a metaphoric phenomenon that refers to crabs in the bucket, is very recent. That's why crab syndrome should be examined in terms of its indicators, causes, and consequences. In research, crab syndrome was tried to be explained by Social Identity and Comparison Theory. However, since social identity is not the only effective factor in human behavior, in our study, crab syndrome is tried to be understood and explained with Hofstede's Culture Dimensions Theory due to the impact of culture on human behavior. In this context, research was conducted on three academic and three administrative units at one university in Türkiye, using the semi-structured interview technique on 18 staff working at the different departments and levels. It was concluded that employees exhibit behaviors according to their social identity and cultural values in the society they belong to, it was seen among these behaviors that there are crab syndrome behaviors as negative organizational behaviors, and it was determined that businesses/institutions should consider these behaviors to provide better performance.

#### ÖZ

Örgütler bütün kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak durumundadır. Bu kaynaklar içinde insan kaynağının tartışılmaz önemli bir yeri vardır. Bu nedenle işyerlerinde insanların sosyal ve psikolojik durumları, klasik dönemlerden sonraki yönetim çalışma ve araştırmalarının başlıca konusu haline gelmiştir. İşyerindeki ilişkileri ve dolayısıyla verimi etkileme potansiyeli olan sosyal ve psikolojik olgulardan bir tanesi de yengeç sendromudur. Kovadaki yengeçlere atıf yapan ve metaforik bir olgu olan yengeç sendromu hakkındaki araştırmalar çok yenidir. Yapılan araştırmalarda yengeç sendromu kavramının daha çok sosyal kimlik ve karşılaştırma teorisiyle açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Ancak sosyal kimliğin, insan davranışları üzerinde etkili olan tek faktör olmadığı, davranışların şekillenmesinde kültürün de etkili bir faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda; yengeç sendromunun Hofstede'nin kültür boyutları teorisiyle ilişkilendirilerek ele alınmasının, kavramın daha rahat anlaşılmasını ve açıklanmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de bir devlet üniversitede bulunan farklı birim ve kademelerde yer alan 18 personel üzerinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Çalışanların, sosyal kimliklerine ve ait oldukları toplumun kültür değerlerine göre davranış sergiledikleri, sergilenen bu davranışlar içinde olumsuz bir örgütsel davranış olarak yengeç sendromu davranışlarının görüldüğü ve işletmelerin daha iyi bir performans elde etmek için çalışanların bu davranışlarını da göz önünde bulundurmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

**Keywords:** Crab syndrome, Social identity, Social comparison, Culture.



## 1. Giriş

Çalışma hayatında insan davranışlarının, nedenleri ve sonuçları her geçen gün daha farklı boyutlarda ele alınmakta ve bu konularda araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların yapılmasının nedenlerinden birisi, örgütlerde başarının en önemli stratejik kaynağının insan unsuru olduğu düşüncesidir. Bu nedenle insanların örgüt içindeki davranışları geniş bir çalışma ve araştırma alanı oluşturmaktadır. Belirli amaçları gerçekleştirmek ve çalkantılı çevre koşullarında rekabet etmek üzere kurulan işletmelerin çalışanları, bazen kendi aralarında da rekabet edebilmekte ve çatışabilmektedir. İş görenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar kimi zaman insanların kendilerine dahi itiraf edemediği bazı olumsuz davranışları içermektedir. Yengeç sendromu bu çerçevede bir metafor olarak ele alınmaktadır.

“Yengeç zihniyeti” terimi, “eğer yapamazsam, sen de yapamazsın” çizgisinde bir tür bencilce, kısa görüşlü düşünceyi tanımlamak için kullanılır. Bu kavram, yengeç kovalarında meydana gelen ilginç bir olguya gönderme yapmaktadır. Onlar için, başkalarını aşağı çekmek veya engellemek onların varlığının bir gerçeğidir. Başarı arayışı içinde veya başarısızlıkla karşı karşıya kalmaları onlar için doğaldır. Yengeç zihniyeti de insanlığın bir parçasıdır. Yengeçler birbirlerini kıskanmazlar; sadece özgür olmak isterler. İnsanlar ise bencillik ve açgözlülük yüzünden birbirlerini kıskanmakta ve birbirlerini aşmaya çalışmaktadır. Fakat bu her zaman böyle bir davranış gösterecekleri anlamına gelmemektedir. Bir birey diğer bireyi kıskandığında doğal tepkilerinden biri onu aşağıya çekmeye çalışmaktır ama bu insan yaşamında her zaman gerçekleşmez. Bireyler genellikle kıskançlık duygularını kendine saklar ve bu duygunun azalıp yok olmasını bekler. Bireylerin kıskançlık nedeniyle komşuları hakkındaki olumsuz davranışları, gazetecilerin ünlülerle ilgili hikayeler uydurmaları, iş adamlarının gereksiz rekabetlere girişmesi ve profesyonellerin meslektaşlarını yerinden etmesi yengeç zihniyetli davranış örneklerindedir (Soubhari & Kumar, 2014). Günümüz iş yaşamında, kariyerinde ilerleme durumunda olan kişileri açık veya örtük bir şekilde engelleme amacıyla iftira atılabilmekte, yıpratma amacıyla dedikodu yapılabilmekte ve bütün bunların sonucu olarak hedef kişiler işten ayrılmak zorunda kalabilmektedir.

Bu araştırmada birey davranışları üzerinde etkili olan toplumsal değerler ve kültürel değerlerinin yengeç sendromuna etkisi incelenmiştir. Çalışma bu bağlamda ele alınmış, Türkiye’de bir üniversitede araştırma yapılmış ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde önce yengeç sendromu kavramı tanımlanacak sonrasında ise kavram sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma teorisiyle birlikte Hofstede’nin kültür boyutları çerçevesinde tartışılacaktır.

### 2.1. Yengeç Sendromu

Psikolojik ve sosyolojik bir olgu olan yengeç sendromu, bireylerin belirli bir topluluk içinde ilerlemek isteyenleri veya ilerleme çabalarını değişik motivasyonlarla, değişik şekillerde engelleme davranışları olarak ifade edilebilir (Özdemir & Üzüm, 2019). Yengeç sendromunun öncülleri, göstergeleri ve sonuçları vardır. Yengeç sendromu zayıf kişilik özellikleri olarak değerlendirilebilecek kişilik bozukluğu yaşayan bireyler tarafından sergilenir. Kişilik bozukluğu üst benliğin anlamlandırılmadığı, anti sosyal davranışların



gösterilmesine neden olan hubrist, narsist kişiliğin patolojisini yansıtmaktadır (Eren, 2010). Bunların yanında kıskançlık, kendini yetersiz ve değersiz hissetme ile özgüven eksikliği de yengeç sendromunun nedenleri arasında yer alır. Bu duygular korku, kaygı ve strese yol açabilir (Özdemir & Üzüm, 2019). Olumsuz iş davranışları olarak; küçümseme, aşağılayıcı ifadeler kullanma, değerli bilgi ve kaynakları gizleme, hakaret etme veya bağırma, kendi hatasını gizleme ve suçu başkalarına atma, dedikodu yapma, çalışma arkadaşlarıyla konuşmama, onları dinlememe veya görmezden gelme veya onları sosyal olarak dışlamak yengeç sendromu etkisinde gerçekleşen davranışlar olarak kabul edilmektedir (Anderson & Pearson, 1999).

Grup içi bir davranış olarak yengeç sendromu sosyal kimlik teorisi çerçevesinde incelendiğinde; aynı ırk ve cinsiyetteki çalışanların birbirlerine daha olumlu davranmaları ve kıdemli meslektaşlara daha fazla saygı gösterme, yengeç sendromu davranışlarına uyum gösterirken, akranların rekabet halinde birbirlerine yardımcı ve destekçi olmaları yengeç sendromu şablonuna ters bir durum ifade etmektedir (Paustian-Underdahl vd., 2017). Roberson (2019) sosyal kimliğin grup içi davranışlarındaki etkilerini incelediği çalışmasında grup içi dinamikler üzerinde kimlik temelli etkiler olduğu sonucuna varmıştır.

Ezilen grup üyelerinin birbirlerini engelleyici davranışlarını tanımlayan bir metafor olan yengeç sendromu sınırlı imkanlar karşısında, kişisel çıkar fırsatı olarak başarılı olma arzusunun bir yan ürünüdür. Bu arzu rekabetçi bir nitelik taşır. Bu rekabet ise kuruluş içinde bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir (McPhail, 2010).

Miller (2019) “Yengeç sendromu nedir? Yengeç sendromu davranışları nasıl algılanır? Yengeç sendromu davranışlarının nedenleri nelerdir?” soruları ile yengeç sendromu fenomeninin varlığını, tanımını ve doğasını, sosyal kimlik teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisini kullanarak araştırmıştır. Aynı sosyal kimliği olan kişiler birbirlerine karşı daha olumlu davranırken, başarı için rekabet ettiklerinde durum değişebilmektedir (Miller, 2019). Dışlama veya engelleme davranışlarının grup dışı üyelere yöneltilmesi, grup içi rekabet durumunda da yengeç sendromu davranışlarının grup içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu durumda yengeç sendromunun kaynağı olan neden, sosyal çerçevede değil, bireysel çerçevede gerçekleşmektedir.



## 2.2. Sosyal Kimlik Teorisi ve Sosyal Karşılaştırma Teorisiyle Yengeç Sendromu

Sosyal kimlik teorisi Tajfel ve Turner (1979) tarafından yapılan çalışma ile geliştirilmiştir. Muzaffer Şerif Başoğlu'nun gerçekçi grup çatışması teorisini bazı açılardan tamamladığı kabul edilmektedir. Bu teori, grupların sınırlı olan kaynakları kazanmak için yaşadıkları çatışmayı açıklamaktadır. Grupların yaşadığı bu çatışmalar, grup içinde özdeşleşme ve bağlılığın doğmasını sağlamaktadır. Ancak bu teori, grup kimliğinin oluşturulmasının temel nedeni olabilecek süreçleri açıklamada yetersiz kalmaktadır (Tajfel & Turner, 1979).

Tajfel ve diğerleri (1971) grup kimliğinin nasıl oluştuğuna yönelik bir araştırma (minimal grup paradigması) yapmıştır. Araştırmada, Bristol banliyölerinde bulunan bir okulda yer alan lise öğrencileri rastgele gruplara ayrılmıştır. Fakat öğrencilere Klee ve Kandinsky adlı ressamın resimlerine ilişkin tercihlerine göre gruplandırıldıkları belirtilmiştir. Gruplar oluşturulduktan sonra, katılımcılardan para ödülleri diğer katılımcılara dağıtılmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların kendi gruplarının lehine hareket ettikleri

görülmüştür. Bu deney, rastgele gruplara bölünen bir grupta, kişilerin iç grubu kayırma ve dış gruba karşı ayrımcılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bireylerin, kendilerini tanımlamaları, değerlendirmeleri ve sınıflandırmaları üyesi oldukları sosyal grup dikkate alınarak gerçekleşir. Bu sınıflandırma ile grupla özdeşleşme gerçekleşip sosyal kimlik oluşur. Bireyin kendi grubunun değerlendirmesinin yapılabilmesi açısından sosyal çevredeki diğer gruplar bir temel oluşturur. Diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma sonucunda üyesi olunan grubun konumu belirlenir (Turner, 1975). Gruplar arasında yapılan bu karşılaştırma ile grubun davranışları, nitelikleri ve bunlara yüklenen değerler (güçlülük, ten rengi, beceri vb.) ortaya çıkarılmak istenir.

Sosyal karşılaştırma, insanların olumlu bir sosyal kimlik edinmesi ve benlik saygılarının yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilir. Bu süreçte insanlar, kendilerini ait hissettikleri gruplara karşı ayrıcalık tanıyarak onları yüceltirken, aidiyet duygusu kuramadığı grupları ise küçümseyerek onlara karşı tarafgir bir davranış sergilerler. Ortaya koyulan bu davranış iç-grup kayırmacılığı olarak ifade edilir (Doosje & Ellemers, 1997).

Üyesi olunan grubun öznel konumu ve yapısı bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmama durumunu etkiler (Condor, 1990; Turner & Brown, 1978). Grup kişi arasındaki uyum, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak, kimi zaman ait olunan grup diğer gruplardan düşük ölçüde uyum göstermektedir (Hinkle & Brown, 1990). Sosyal kimliğin olumsuz olmasının nedeni bu durumdur. Gelişen bu durumdan sıyrılıp olumlu bir sosyal kimlik geliştirmek için çeşitli stratejiler kullanılır (Mummendey & Schreiber, 1983; Turner & Brown, 1978).

İnsanlar bir grubun üyesi olarak algılandıklarında sosyal sınıflandırma ortaya çıkar. Bireyler, "insanlar" olarak değil "erkekler", "kadınlar", "beyazlar", "Japonlar" şeklinde adlandırılırlar. Sosyal sınıflandırmanın temelleri cinsiyet, etnik özellikler ve yaştır. Bir grup olarak algılanan iki ya da daha fazla kişi, farklı olarak değerlendirilip diğer gruplardan ayrı tutulur (Mackie vd., 1996; Bilgin, 1996). Aynı sınıfta bulunan bireyler arasındaki benzerliklerle farklı sınıflarda bulunan bireyler arasındaki farklılıkları abartma yönünde bir eğilim vardır. Bu eğilim sosyal sınıflandırma sürecinde kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkar (Arkonaç, 1999; Hogg & Abrams, 1988; Tajfel, 1978). Özetle, sosyal sınıflandırma grup benzerliklerinin ve grup farklılıklarının olduğundan daha fazla gösterilmesine yol açmaktadır (Tajfel, 1978).

İç-grupla dış-gruplar arasında gerçekleştirilen ayırım, kendi grubunu kayırmaya yol açtığı gibi, son derece katı ve kalıcı olan kalıp yargıların oluşmasına da neden olur. Dış-grubun olumsuz algılanmasına ve dış-gruba düşmanlık beslenmesine yol açar. Bu durum gruplar arası çatışmalara neden olur (Michener vd., 1990). Tablo 1'de, bireylerin iç-gruba ve dış-gruba ilişkin etnik merkezci yaklaşımları ele alınmıştır:



Tablo 1

## İç-Gruba ve Dış-Gruba Etnik Merkezci Yaklaşımlar

Üyelerin iç-gruba yaklaşımları	Üyelerin dış-gruba yaklaşımları
Kendilerini uzman ve kusursuz görmek	Diğerlerini ikinci sınıf, ahlaki değerleri zayıf ve yetersiz görmek
Kendi değerlerini tümüyle doğru ve evrensel bulmak	Diğerlerinin değerlerini reddetmek
Kendilerini güçlü görmek	Diğerlerini zayıf görmek
Diğer iç-grup üyeleriyle işbirlikçi ilişkiler kurmak	Dış-grupla iş birliğini reddetmek
Grup içindeki otoritelere boyun eğmek	Dış-gruptaki otoritelere karşı gelmek
Grup üyeliğini sürdürme yönündeki istekliliğini sergilemek	Dış-grup üyeliğini reddetmek
İç-grup üyelerine güven duymak	Dış-grup üyelerine güvenmemek
Diğer iç-grup üyelerine ilişkin olumlu tutumlar geliştirmek	Dış-grup üyelerine olumsuz duygularını ve nefretini sezdirmek
İç-grubun başarılarından kendine pay çıkarmak	Grup içindeki tatsızlıklardan ve iç-grubun başarısızlıklarından dış-grubu sorumlu tutmak

**Kaynak:** Michener ve diğerleri (1990)'den uyarlanmıştır.

Birey kişisel performans standartlarını ve kariyer ilerlemesini değerlendirmek için sosyal referans olarak bir çalışan arkadaşı ile karşılaştırma yapar. Bu karşılaştırmalar kıskançlık davranışlarına ve beceriksizlik duygusuna yol açabilir. Böylelikle organizasyonlarda grup temeline dayanan olumsuz davranışlar gelişebilir (Sheppard & Aquino, 2017).

Bireylerin demografik özelliklere dayalı sosyal kimlikleri; birey, grup ve örgüt ilişkilerinden anlaşılabilir. Bireyler açısından cinsiyet ve ırkla ilgili sosyal kimlik özel önem ve anlam içerdiğinde, bireylerin kendilerini bu kimliklerle tanımlamaları yengeç sendromuyla ilgili olmaktadır (Foley vd., 2006).

Bir kuruluş içinde azınlık bir grubun üyeleri aynı pozisyon için yarışıyorlarsa bu durum rekabetçi bir tehdit olarak tanımlanabilir. Amerikan sömürgeciliği altındaki Filipinliler arasında kabul edilen olumsuz bir kimlik yapısı olarak, daha iyi olmaya çalışanı aşağıya çekme eğilimi (talangka-yengeç zihniyeti) bulunmaktadır (Mendoza & Perkinson, 2003).

Bulloch (2017), yengeç zihniyetinde; kıskançlık (başkasının kendisinden daha iyi yapmamasını sağlama arzusu), rekabetçilik (başkasının iyileştirdiği pozisyonu elinden çıkarma çabaları) ve yük (başkasının başarısını üstlenerek onun başarısını azaltma) olmak üzere üç motivasyon olduğunu ileri sürmektedir.

### 2.3. Hofstede'nin Kültür Boyutları Teorisiyle Yengeç Sendromu

Geert Hofstede, 1975-1980 yılları arasında 60.000 IBM çalışanıyla yaptığı araştırmayla kültürel boyutlar kuramını geliştirmiştir. Bu çalışmada çok uluslu şirketlerin ulusal kültürlerinin işletmelerdeki kültürel değerler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Kültürel boyut teorisi, kültürel değerlerin kişilerin davranışlarına nasıl bir etkide bulunduğunu ve bir kültürdeki kişilerin neden belirlenmiş bir davranış kalıbı sergilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoride kültür ilk aşamada dört ana boyut üzerinden incelenmiş, sonraki dönemlerde konunun daha iyi açıklanması sağlamak adına iki boyut daha ilave edilmiştir (Hofstede vd., 2002; Hofstede vd., 2010; Yiğit, 2020). Hofstede'in bu kuramı, birçok eleştiri almasına rağmen uluslararası kültür üzerinde yapılan önemli çalışmalar arasında olduğu için araştırmalarda hala kullanılmaktadır. Hofstede IBM çalışanları üzerinde, işle ilgili değerler hakkında yaptığı araştırmada, yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin altı ulusal kültür





boyutunda farklılaştığını bulmuştur. Bu boyutlarda yengeç sendromu davranışlarına kaynak olabilecek özellikler olduğu düşünülmektedir.

### **2.3.1. Güç Mesafesi**

Toplumdaki hiyerarşik yapıyı ve tabakalaşmayı ifade eder (Hofstede vd., 2002). Toplumlar hak ve yetki farklılıkları bulunmakta, bu farklılıklar kültürden kültüre göre değişmektedir (Kartarı, 2013). Güç mesafesi bir toplum içerisinde sınıfsal olarak farklı güç seviyesine sahip kişilerin aralarındaki güç ayrımını ne oranda bekledikleri ve ne kadarını kabul ettiklerini göstermektedir. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda astlar ile üstler arasındaki ilişki daha az iken, güç aralığının daha düşük olduğu toplumlarda bu ilişki daha fazladır (Mattia, 2009). Güç mesafesi derecesinin yüksek olduğu toplumlarda, güç olgusu statü ve ayrıcalıklı olma anlamına gelir. Toplum merkezileşmeyi kabul eder ve buna hazırdır. Otoriter yönetici ideal kabul edilir (Hofstede vd., 2002). Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerdeki insanların ilişkileri sınıf durumuna göre farklı özellikler taşır. Bu kültür boyutu insanların güçlü olmak için rekabet içinde olma durumlarını açıklamaktadır. Gücü elde etme arzusu, rekabeti, rekabeti beraberinde getirmekte, bu rekabet de yengeç sendromu davranışlarının gelişmesine uygun zemin oluşturabilmektedir.

### **2.3.2. Bireycilik ve Kolektiflik**

Bu boyut bireylerin toplumla ilişkilerinin kültürlere göre farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Toplum çıkarlarını birey çıkarlarından üstün tutan toplumlar kolektivist toplumlar olarak adlandırılırlar. Bireyci toplumlarda ise tam ters bir anlayış söz konusudur. Geniş ve çekirdek aile yapısına sahip toplumlar ile bağımsız yaşamaktan hoşlanan kişilerin oluşturduğu toplumlar bunlara örnek verilebilir (Hofstede vd., 2002). Topluluğa uyum sağlayarak grup kurallarına uymak kolektif toplumlarda önemlidir. Çevre onayının alınması yapılan iş ve davranışlarda önem taşımaktadır (Kartarı, 2013). Kolektivist anlayış kültürü, yengeç sendromu davranışlarını doğuran, besleyen ve geliştiren dayanışma ve dışlama davranışlarının kaynağını oluşturabilmektedir.

### **2.3.3. Erillik - Dişillik**

Erillik-dişillik boyutu, cinsiyete dayalı rollerin kültürleri etkilemesini vurgulamaktadır. Erkeklerin kendine güvenmesi, sert olması ve maddiyata önem vermesi; kadınların alçakgönüllü ve hassas olması, yaşam kalitesine önem vermesi ve rollerin keskin bir şekilde ayrılması eril kültürlerde görülür. Hem erkeklerin hem de kadınların alçakgönüllü ve hassas olması, yaşam kalitesine önem vermesi ve rollerin kesişmesi dişil kültürlerde görülür (Hofstede vd., 2010). Erillik özellikleri baskın olan toplumlardaki başarıya arzusunun iyi yönetilemediği durumlarda oluşabilecek şiddetli rekabet ortamının, yengeç sendromu davranışlarının gelişmesine uygun zemini oluşturabileceği söylenebilir.

### **2.3.4. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma boyutu, kişilerin belirsiz durumlar ve bilinmedik koşullar karşısında nasıl bir his içerisinde oldukları ve bu durumlarla nasıl başa çıktıklarını açıklamaya çalışır (Hofstede vd., 2002). Risk almamak ve farklı olanı tehlikeli görmek belirsizlik düzeyi yüksek olan toplumlarda görülür. Kuralların önemli olması, sert tabular, tek doğrunun kendinde olma anlayışı bu kültürlerde görülür. Uzman görüşleri bu tür toplumlar için her zaman önemlidir (Hofstede vd., 2002). Tahammülsüzlük, arayış içinde olma, duygusallık, saldırganlık ve aktiflik de belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek olan



kültürlerde görülen davranışlardır (Vitell vd., 1993 Akt. Taylor, 2000; Mattia, 2009). Değişimden korkmamak, gelişme ve yenilik belirsizlik düzeyi düşük toplumlarda görülür. Risk almaktan çekinmeme, kuralları esnetebilme anlayışı ve farklılıklardan korkmama da bu tür toplumların özellikleridir (Hofstede vd., 2002). Belirsizlikten kaçınan bireyler, kendileri ve çocuklarının geleceğini garanti altına almak isterler. Bu da kariyerinde ve işinde ilerleyerek elde edilecek imkanlarla mümkün olabilir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde yengeç sendromu davranışlarının hedefi veya kaynağı olma ihtimali bulunmaktadır.

### **2.3.5. Uzun Dönem - Kısa Dönem Odaklılık**

Bu boyut teoriye sonradan eklenmiştir. Kültürlerdeki zaman algısı farklılıklarını vurgular. Toplumların erdeme ulaşma arayışı ile de tarif edilebilmektedir (Kartari, 2013). Uzun dönem odaklılık; zamana ve duruma göre değişebilme, geleneklerin değişebilirliği, çok çalışma, tasarruf, yatırım eğilimi ve başarı konusunda sabırlı davranış ve bu süreçte itibarlarını kaybetmeyi önemseme gibi özelliklerle açıklanmaktadır. Kısa dönem odaklılık ise; itibar kaybetmeme, kişisel istikrar, hızlı ve kesin sonuç alma isteği, gelenek ve sosyal taleplerin önemsenmesi gibi özellikler ile açıklanmaktadır (Hofstede vd., 2002). Hem uzun dönem odaklılıkta hem de kısa dönem odaklılıkta yengeç sendromu davranışları gelişebilir. Ancak kısa dönem odaklı bir kültürdeki bireylerin daha hırslı ve sabırsız bir özellik taşımasının, yengeç sendromu davranışlarının gelişmesine daha uygun bir ortam oluşturduğunu söylemek mümkündür.

### **2.3.6. Heveslilik - Kısıtlama**

Para harcamak, zevk ve haz veren şeyleri özgürce yapmak gibi istekler toplumların mutluluk düzeyleriyle ilişkilidir. Hevesliliğe karşı kısıtlama boyutu toplumların bu özellikleri ile ilgilidir. Eğlenme, zevk alma, hayatın tadını çıkarma gibi doğal insan isteklerinin karşılanması eğilimi hevesliliği ifade eder. Bu isteklerin karşılanmasının katı sosyal normlar tarafından sınırlandırılması da kısıtlamayı ifade eder (Hofstede vd., 2010).

Türkiye'nin kültürel eğilimlerini ortaya koyan bir başka çalışma 1994'te yapılan GLOBE (Global Leadership & Organizational Behaviour Effectiveness) araştırmasıdır. Hofstede'nin kültür boyutları, araştırmada belirlenen dokuz kültür boyutunun altı tanesine kaynak oluşturmaktadır. GLOBE araştırmasının Türkiye'de sadece finans ve gıda sektörleri üzerinde 323 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmış olması, temsil gücünün tartışılmasına neden olmuştur. Araştırmanın yapıldığı yıldan günümüze geçen sürede teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal çevrelerde meydana gelen değişim ve gelişmelerin kültürel yapı üzerinde etki oluşturma ihtimali bulunmaktadır. Bu düşüncelerle, GLOBE araştırmasının yapıldığı 1994 yılından 2016 yılına kadar Türkiye'de hangi değerlerde bir değişikliğin olduğu benzer bir örneklem üzerinde yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değerleri yüksek bulunan GLOBE araştırmasına yakın sonuçlara varılmıştır. Ancak yeni araştırmada değerlerin biraz daha yüksek olduğu görülmektedir (Batır & Gürbüz, 2016). Hofstede'in kültürel boyutları araştırması, bazı eleştirilere rağmen hala geçerliliğini sürdürmekte ve çalışmalarda referans olarak kullanılmaktadır. Çalışma evreni, araştırmanın yapıldığı işletmenin uluslararası alanda faaliyette bulunan bir işletme statüsüne sahip olması, örneklemin IBM çalışanlarından oluşması, çok farklı ülke kültürünü ele alması ve bu alanda yapılmış en kapsamlı çalışma olması nedeniyle Hofstede'nin bu



çalışması değerli görülmekte ve farklı kültürlere yönelik yapılan çalışmalar için kaynak niteliğini taşımaktadır (Courtright vd., 2011).

### 3. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler yüz yüze görüşmelerden elde edilerek toplanmıştır. Görüşme sürecinde, sorular açık ve anlaşılır bir şekilde katılımcıya yöneltilmiş ve gerekli görüldüğü durumlarda ek sorularla araştırılan konunun derinleştirilmesi sağlanmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Bu çalışma bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya bu üniversitede üç akademik ve üç idari birimde; üst, orta ve alt kademede görev yapan 18 personel gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcıların 3'ü kadın, 15'i erkektir.

#### 3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplamak amacıyla görüşme formları hazırlanmıştır. Katılımcılara görüşmenin akışı içerisinde gerek görüldüğünde ek sorular sorularak yarı yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Görüşmede sorulan sorular; literatür taraması yapıldıktan sonra, uzman görüşü doğrultusunda, yengeç sendromu davranışlarının olup olmadığını anlamak, varsa bu davranışların altındaki bireysel, sosyal ve kültürel nedenlere ilişkin veriler elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme formunda bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler adı altında gruplandırılmış toplam 15 soru bulunmaktadır. Görüşmeler katılımcıların üniversitede görevli oldukları birimlerde yapılmış ve kendilerine bilgilendirilmiş gönüllü onam formu imzalatılmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat hissedip içtenlikle cevap vermelerini sağlamak amacıyla ses ve görüntü kaydı alınmamış, mülakat formları üzerinde not tutulmuştur. Bu görüşmeler ortalama 40–60'şar dakika sürmüştür. Toplam 18 kişiden alınan verilerle analizler yapılmıştır.



### 4. Bulgular

Kodlanan katılımcılar tarafından verilen cevaplar önce bilgisayar ortamına aktarılmış daha sonra da incelenmiştir. Katılımcıların her bir soruya verdiği cevaplar benzerlikleri bakımından gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma bulguları katılımcı akademik ve idari gruplar; üst, orta ve alt kademelere göre sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Katılımcılara sorulan sorular ile verilen cevapların açıklamasına aşağıda yer verilmiştir:

#### 1. Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Katılımcıların yaklaşık %94'ü kendisini kişilik özellikleri açısından tanımlamıştır. Kişilik özellikleri olarak çalışkanlık, dürüstlük, kararlılık, uyumluluk ve araştırmacılık özellikleri belirtilmiştir. Olumsuz sayılabilecek kişilik özelliği belirtilmemiştir. Bir katılımcı da kendisini “dindar bir kişiyim” diyerek tanımlamıştır.

#### 2. Kendinizle gurur duyar mısınız? Cevabınız evet ise hangi konularda?

Katılımcılardan üst-akademik görevde olan 1 kişi, alt-idari görevde olan 3 kişi; “kendimle gurur duymam” demiştir. Diğer katılımcıların tamamı “kendimle gurur duyarım” demiştir. Gurur duyulan konular genel olarak iş ve meslek başarıları, dürüstlük, çalışkanlık ve çözüm

odaklı olma şeklinde ifade edilmiştir. Farklı olarak İ/YİDB/Ü kodlu katılımcı kendisinin “*iyi bir aile babası olmasıyla*” gurur duyduğunu belirtmiştir.

**3. İş arkadaşlarınızın gurur duyulacak yönleri var mı? Cevabınız evet ise hangi konularda?**

Katılımcılardan orta-akademik görevde olan 1 kişi ve alt-idari görevde olan 1 kişi; “*iş arkadaşlarımla gurur duymam*” demiştir. Diğer katılımcıların tamamı “*iş arkadaşlarımla gurur duyarım*” demiştir. Gurur duyulan konular genel olarak iş ve meslek başarıları, dürüstlük, çalışkanlık ve fedakârlık olarak ifade edilmiştir.

**4. Sizde olduğunuzu düşündüğünüz üstün bir özelliğiniz var mı? Varsa üstünlük derecesi nedir?**

Katılımcılardan 3 kişi “*çok iyi derecede üstün özellikleri*” olduğunu, 3 kişi “*iyi derecede üstün özellikleri*” olduğunu, 12 kişi de “*üstün özellikleri olmadığını*” belirtmiştir.

**5. Sizin terfi edemediğiniz veya kariyerinizde ilerleyemediğiniz bir durumda, bir çalışma arkadaşınızın terfi etmesi veya ilerlemesi size ne hissettirir?**

Katılımcılardan 7 kişi “*sevinirim*”, 6 kişi “*üzülürüm*”, 2 kişi “*gıpta ederim*” ve 3 kişi de “*eğer geldiği görev veya kariyere layık ise mutlu olurum*” demiştir.

**6. Üst kademe pozisyonlar bakımından kendi yeterliliğinizi değerlendirir misiniz?**

Katılımcılardan 16 kişi kendisini “*üst kademe pozisyonlar için yeterli ve uygun olarak*”, 1 kişi “*yetersiz olarak*” belirtmiş olup 1 kişi de “*böyle bir isteğinin olmadığını*” ifade etmiştir.

**7. Biriminizde şu anda üst pozisyonlarda bulunan kişilerin yeterliliği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?**

Katılımcılardan 10 kişi üst pozisyonlardaki kişileri “*yeterli*” olarak, 4 kişi “*yetersiz*” olarak, 3 kişi bazılarını “*yeterli*” bazılarını “*yetersiz*” olarak belirtmiş olup 1 kişi de “*değerlendirme yapmak istemediğini*” ifade etmiştir.

**8. Hiç işyeri çatışması yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız bu çatışmayı nasıl nitelersiniz?**

Katılımcılardan 10 kişi işyerinde “*fikir çatışması yaşadığını*”, 1 kişi “*duygusal çatışma yaşadığını*”, 1 kişi “*hem fikir çatışması hem de duygusal çatışma*” yaşadığını, 1 kişi de “*çatışma yaşamadığını*” belirtmiştir.

**9. Çatışma yaşadığınız kişinin sosyal kimliğini nasıl açıklarsınız?**

Katılımcılardan 1 kişi çatışma yaşadığı kişinin sosyal kimliğini etnik kökeni ile, 3 kişi inancı ile tanımlamış olup 10 kişi de herhangi bir sosyal kimlik tanımlaması yapmamış, bireysel kimlik tanımlamaları yapmayı tercih etmiştir.

**10. Aynı grupta olduğunuz biriyle, aynı hedef için gizli veya açık bir biçimde rekabet ettiniz mi? Eğer rekabet ettiyseniz sonuç ne oldu?**

Katılımcılardan 7 kişi “*rekabet ettiğini ve sonucun kendi lehlerine gerçekleştiğini*”, 1 kişi “*rekabet ettiğini ve sonucun kendi aleyhine gerçekleştiğini*” 10 kişi de “*rekabet etmediğini*” belirtmiştir.





**11. Kurum kültürünüzü nasıl tarif edersiniz? "Bu kurumda işler böyle yürür" diyebileceğiniz neler var?**

Katılımcılardan 12 kişi kurum kültürüyle ilgili olarak olumlu ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler yenilikçilik, açıklık, destekleyicilik, takım ruhu, profesyonellik ve adalet olarak belirtilmiştir. Katılımcılardan 6 kişi de kurum kültürüyle ilgili olarak olumsuz ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler; kuralcılık, katı hiyerarşi, ayrımcılık (unvan, memleket), dalkavukluk, kayırmacılık (eş-dost, akraba, siyasi-ideolojik) olarak belirtilmiştir.

**12. Kurumunuzun örgüt yapısı hakkındaki görüşünüz nedir? Çeşitlilik ve dengeli dağılım yeterli mi?**

Katılımcılardan 10 kişi kurumun örgüt yapısında çeşitlilik ve dengeli dağılım olduğunu, 8 kişi de olmadığını belirtmiştir. Kurum örgüt yapısına dair olumsuz görüşler; cinsiyet, siyasi görüş, inanç (tarikat, mezhep ve cemaat), memleket kayırmacılığı çerçevesinde ifade edilmiştir.

**13. Kariyer geliştirme ve terfi fırsatlarına erişimde engellemeyle karşılaştığınızı düşünüyor musunuz? Varsa engelin kökeni sizce nedir?**

Katılımcılardan 8 kişi kariyer geliştirme ve terfi fırsatlarına erişimde engellemeyle karşılaştığını, 10 kişi de karşılaşmadığını belirtmiştir. Engellemeyle karşılaştığını ifade edenler engelin kökenini cinsiyet, etnik köken, inanç, siyasi görüş, memleket milliyetçiliği, kişilik çatışmaları ve kaynağın kişilik ve benlik sorunları olarak ifade etmişlerdir.

**14. Sizce uygun olmayan birisi kariyer geliştirme ve terfi sürecinde engellenmeli mi? Neden? Ne şekilde?**

Katılımcılardan 7 kişi kendilerince uygun olmayan birisinin, kariyer geliştirme ve terfi sürecinde engellenmesi gerektiğini, 1 kişi bunun için karar makamlarına bildirimde bulunabileceğini, 10 kişi de engelleme yerine, kariyer geliştirme ve terfi süreçlerinin, kişisel etkilerden arındırılmış biçimde ve tamamen liyakata dayalı olarak yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

**15. "Fıçıdaki yengeçler veya kovadaki yengeçler" derken aklınıza ne geliyor?**

Katılımcılardan 6 kişi "fıçıdaki yengeçler veya kovadaki yengeçler" derken akıllarına bir şey gelmediğini belirtmiş, 11 kişi de fıçı ve kovanın fiziki özelliklerini karşılaştıran ifadeler kullanmışlardır. Bir katılımcı da "aklıma gıcık insanlar geliyor" demiştir.

## 5. Tartışma

İş ve çalışma ortamlarında ilerleyen kişilerin, değişik nedenlerle engellenmesi sonucunu doğuran davranışları anlatan örgütsel ve metaforik bir olgu olarak yengeç sendromunun; kovadaki-fıçıdaki yengeçler sendromu, yengeç zihniyeti, yengeç-kova etkisi gibi isimler altında incelendiği görülmüştür. Miller (2019) çalışmasını sosyal kimlik teorisiyle derinleştirmiştir. Aynı grup üyelerinin rekabet halinde sergiledikleri yengeç sendromu davranışlarını kimlik ve kişilik özellikleriyle de açıklamanın mümkün olacağı ifade edilmiştir. Kimlik ve kişilik oluşumunda kültür yapısının da etkisi bulunmaktadır. Bu bakımdan çalışmada elde edilen bulgular Hofstede'nin kültür boyutlarıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumsalılık,



erillik–dişillik, kısa dönem – uzun dönem oryantasyonu ve en son olarak heveslilik ve tutuculuk şeklinde sınıflandırılmaktadır.

**Güç mesafesinin** ortaya çıkmasının temel nedeni insanların eşit koşullara sahip olamamasıdır. Sahip oldukları bedensel ve zihinsel özellikler ile yetiştikleri ortamlar, statü durumları, rol modelleri ve servet durumları gibi unsurlar bu eşitsizliklerin ortaya çıkmasının temel nedenleri arasında sayılabilir. Tabii bu özellikler farklı toplumlarda farklı şekillerde ele alınabilmekle birlikte bunlara farklı anlamlar da yüklenebilmektedir. Bu unsurlar dahilinde ele alınan güç mesafesi boyutu toplumlarda olduğu gibi işletmelerde çeşitli nedenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmekte ve eşitsiz bir şekilde dağıtılabilmektedir. Hofstede ve meslektaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada boyutlara ait değerleri ölçebilmek için 0 ile 100 arasında bir endeks belirlenmiştir. Değerler sıfıra doğru düştükçe boyutların değerleri azalmakta, yüze doğru yükseldikçe boyutların değerleri yükselmektedir. Güç aralığında Türkiye'nin indeks değeri 66 puan olarak hesaplanmıştır. İndeks değeri çok yüksek olmasa da bu çerçevede ele alınıp incelendiğinde, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki düzeyinin formel bir düzeyde olduğu söylenebilir. Sahip olduğu inanç gereği “ulu emre itaat” düsturu ile hareket eden kültürel değere sahip olan Türk ulusu bu unsurdan hareketle yöneticiye ve amirlerine karşı hiyerarşik yapı çerçevesinde bağımlı ve itaatkâr bir davranış sergilemektedir. Bu davranış yöneticilere karşı olan güven unsurunun üst seviyede olmasına neden olmakta ve gücü merkezileştirmektedir. Merkezileşen bu yapıda yöneticiler ile iletişim süreci dolaylı yollar ile resmi ve kısmi boyuttur. Çalışanlar yöneticiler tarafından verilen talimatları yerine getirir ve kontrol edilirler. Benzer durum toplumsal yapı içerisinde görülmektedir. Aile içerisinde baba evin reisi konumundadır ve aile bireyleri sahip oldukları kültürel değerler dahilinde babaya karşı itaatkâr bir davranış sergilerler. Bu özellikler gücü elde etme ve elde tutma potansiyeli taşımaktadır. Doğal olarak böyle bir toplumda yer alan örgütlerde çalışanlar, güç kazanmak ve güç arttırmak amacıyla yengeç sendromu davranışları olarak tarif edilen engelleme davranışlarını gösterebilmektedirler.

Cengiz Han döneminde valiler (tarkanlar), ceza görmeden dokuz defa aynı suçu işleme gibi özel istisna ve imtiyazlara sahiptiler. Hal böyle olunca vali olmak toplumda önemli bir sosyal statü haline gelmişti. Daha sonra halk arasında da benzer imtiyazlara sahip olmak Türk kültüründe bir güdü haline gelmiştir. Bu anlamda ağalık-beylik kültürü toplum içinde giderek itibar gören ayrıcalıklı bir sosyal statü haline gelmiştir (Top, 2012). Bu kültür, sosyal sınıf tabakaları arasında olduğu gibi iş ve çalışma hayatında bulunan hiyerarşik kademeler arasındaki güç mesafesinin de artmasının bir nedeni olarak kabul edilebilir.

Hofstede ve meslektaşları (2001) tarafından toplumların kültürel değerleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak için yapılan çalışmada ele alınan bir diğer boyut ise toplumun **bireycilik ve kolektiflik** durumudur. Bu boyutta Türkiye'nin 37 indeks puanı ile kolektif (toplumsal) bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç Türk toplumunda ben kavramı yerine biz kavramının daha baskın olduğunun bir göstergesidir. Türk toplumu için biz kavramının ön planda olmasının temel nedenleri arasında kişilerin ve gruplar arasındaki bağların ahlaki bir temele dayanması ve gruplar (aile, aşiret, dernek gibi) arasındaki aidiyet durumlarıdır. Bu yapı bireyler arasındaki uyum düzeyini daha üst seviyeye çıkarmanın yanında, grup içerisindeki çatışmaları daha düşük seviyeye indirmektedir. Toplum içerisindeki bağların ahlaki değeri bireyin üstlenmiş olduğu görevi tamamlamaktan daha önemlidir. Ayrıca bu tür oluşumlarda adam kayırma sık görülmekte ve güven



unsurunun oluşabilmesi zaman alabilmektedir. Grup ve bireylerin sosyal kimlik teorisiyle açıklanabilecek yengeç sendromu davranışları; dışlama, adam kayırma (eş-dost, akraba ve siyasi-ideolojik), bu boyutta kültürel olarak da açıklanabilmektedir.

Hofstede tarafından yapılan çalışmada **erillik ve dişillik** boyutuna yönelik üst indeks puanı 57 olarak ölçülmüştür. Türkiye'nin indeks puanı ise 45 olup dişillik oranının yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Eril yapının özellikleri arasında kazanma, kahramanlık ve maddi başarılar elde etme arzuları söz konusu iken, dişillikte güçsüz olanlar için endişe duyma, yaşam kalitesi ve ilişkilere yönelik tercihleri ifade etmektedir. Eğer bir toplumda toplumsal cinsiyet rol dağılımları yukarıda ifade edildiği gibi erkeklerde ekonomik başarı, rekabet ve hırs, kadınlarda ise ılımlılık, naiflik ve yaşam kalitesine düşkünlük üzerine kurulu ise böyle bir toplum eril bir yapıya sahiptir. Diğer taraftan toplum içerisindeki bireylerde duygusal cinsiyet rollerinde bir benzerlik söz konusu ise, yani hem erkekler hem de kadınlar dişillik özellikleri olan nezaket, ılımlılık ve yaşam kalitesine düşkünlük gibi özellikler sergiliyor ise o toplumlar dişil yapıli toplumlar olarak ifade edilirler (Hofstede & Minkov, 2010). Türk toplumunun bu kültürel boyutta; eşitliğe değer verip mazlum ve zayıflara yardım etme, şefkatli bir davranış sergileme, paraya fazla önem vermeme, kanaatkâr olma, gösterişi sevmeme, tatil döneminde aile ve akrabalar ile birlikte zaman geçirmeyi tercih etme gibi özellikleri dikkate değerdir. Bu kültür boyutu aynı zamanda duygusallığı ve uzlaşmayı da ifade etmektedir. Yengeç sendromu davranışlarının kişisel nedenlerinin çoğunlukla duygusal bir ortamda geliştiği söylenebilir.

Hofstede'nin çalışmalarında ele aldığı bir diğer boyut **belirsizlikten kaçınma** boyutudur. Belirsizlikten kaçınma, toplumun belirsizlik durumundan hoşnut olmamasını ve onu sevmemesini ifade eder. Hofstede'e (1980) göre belirsizlik yaşamın özüdür ve temel nedeni geçmiş ve gelecek arasında yer alan şimdide yaşamaktır. Gelecek, kendisine yaklaşıldıkça bizden uzaklaşan bir durumdur. Ancak geleceğe yönelik planlarımız, umutlarımız, beklentilerimiz için de bir rota çizmemize olanak sağlayan bir zaman dilimidir. Şu andan itibaren nelerin olabileceğini kestiremediğimiz geleceğin belirsizlik durumu bir yandan insanlarda kaygıların ortaya çıkmasına neden olurken, diğer yandan insanlar ortaya çıkan bu belirsizliği yok etmek ya da minimize etmek için çeşitli çabalar sergiler. Bunun için üç temel unsur söz konusudur. Bunlar teknoloji, kanunlar ve dindir. Teknoloji, insanların kendilerini doğa kaynaklı oluşan belirsizlik durumlarına karşı korumalarına olanak sağlarken, kanunlar insanların insan kaynaklı belirsizliklerden kendilerini korumaları için yardımcı olur. Din ise insanların kendilerini, karşı koyamayacakları belirsizlikleri kabul etmelerini sağlayarak bu konudaki kaygıları gidermeye çalışmaktadır. Kısaca insanlar geleceğin belirsizliğinden kaçınmak için dini, teknolojiyi ve kanunları kullanmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türkiye'nin endeks puanı 85 olarak hesaplanmıştır. Türkiye bu sonuç ile belirsizlikten kaçınma boyutu açısından 76 ülke içerisinde 25. sırada yer almaktadır. Belirsizliği sevmeyen kültürlerdeki davranış göstergelerine bakıldığında bu toplumdaki bireylerin genel olarak saldırgan, heyecanlı ve hoşgörüsüz oldukları görülmektedir. Bu nedenle bu tür toplumlardaki bireylerin kontrol altında tutulabilmesi için kurallara ve yasalara ihtiyaç duyulacaktır. Belirsizlik durumunda yaşanan kaygıyı en aza indirebilmek için kişiler çoğu kez dini inançlarına sığınır, Allaha olan inancı ve kadere rıza anlayışı sayesinde gelecek kaygısını aşmaya çalışır. Bu kültür boyutunda bireyler



belirsizliğe karşı güç elde etmeye yönelerek yengeç sendromu davranışlarının oluşma ve gelişme alanına girebilirler.

Hofstede kültür ile ilgili çalışmalarında kültürün dört boyutu olduğunu ifade etmiştir. Ancak sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda mevcut boyutlara iki boyut daha eklemiştir. Bu boyutlardan biri, zaman unsurunu ele alan uzun ve kısa dönemli bakış açısı, diğeri ise hoşgörü ve tutuculuk olarak da ifade edilebilen heveslilik ve kısıtlama boyutudur.

**Kısa dönem odaklılık**, geçmiş ve şimdiyle ilişkili değerlerin, geleneklerin ve toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesini merkeze alır. Buna karşılık **uzun dönem odaklılık**, tasarruf ve sebat gibi, gelecekte bir ödül sunacak erdem ve davranışların ön planda tutulmasıdır (Hofstede vd., 2010). 93 ülkeyi kapsayan çalışmada 100 üzerinden belirlenen endekste, yüksek endeks puanına sahip olan ülkelerdeki toplumlar bireylerin ortaya koymuş olduğu çabayı takdir eder ve geleceğe hazırlıklı olmak için modern eğitime önem verirler. Ayrıca insanlarda yatırım yapma ve tutumlu olma arzusu söz konusu olduğundan istikrarlı ve dikkatli bir çalışma sergilemeye odaklanırlar. Endeks puanı düşük olan toplumlarda geçmiş ödüllendirilirken uzun döneme (geleceğe) yaklaşım kuşkuludur. Kısa dönem zaman yönelimi endeksi yüksek olan toplumlarda kişiler daha çok yaşam kalitesi ve oluşan ilişkilere daha fazla odaklanırlar. Kısa dönem-Uzun dönem zaman yönelimi boyutunda Türkiye'nin endeks puanının 46 olduğu görülmektedir. Bu puan ile ortalarda yer alan Türk toplumunun bu bağlamda baskın bir tercihi belirlenmemiştir. Kısa dönem yöneliminde de, uzun dönem yöneliminde de, yengeç sendromu davranışlarına kaynak oluşturabilecek özellikleri görmek mümkündür.

**Heveslilik - kısıtlama** boyutu literatürde daha çok mutluluk araştırmaları kapsamında ele alınan hususlara odaklanmaktadır. Heveslilik; hoşgörü, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insani arzuların, göreceli olarak serbest bir şekilde tatminine izin veren toplumdaki bir kültür özelliğidir. Kısıtlama ise, ihtiyaçların karşılanmasını kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir kültür özelliğini ifade eder. Toplumda yönlendirme ve denetim derecesi düşük seviyede ise bu toplumlar hoşgörülü; bireysel istek ve arzuların önemsenmediği, yüksek seviyede yönlendirme ve denetimin olduğu toplumlar ise tutucu olarak kabul edilmektedir (Zengin & Tokucu, 2019). Heveslilik-kısıtlama boyutunda Türkiye 49 endeks puan ile orta sıralarda yer almaktadır. Baskın bir kültürel tercihin olmadığı bu sonuca göre Türk toplumu hem serbestliğin hem de kısıtlılığın eşit olduğu bir durumda bulunmaktadır.

Araştırmamızın bulgularına göre;

1. Katılımcıların kendilerini *daha çok kişilikleriyle tanımlamak istedikleri*, yengeç sendromu davranışlarında sosyal kimlik kadar bireysel kimliklerin de etkili olduğu görülmektedir. İster sosyal kimlik, isterse de bireysel kimlik çerçevesinde olsun, bireylerin kişilikleri üzerinde, içinde buldukları toplumun kültür ve değerleri önemli etkiye sahiptir. Bir başka deyişle hem bireysel kimliğin oluşumunda hem de sosyal kimliğin oluşumunda kültür ve değerler etkili olmaktadır. Bu bakımdan Hofstede'nin kültür boyutlarıyla yengeç sendromunu anlamak ve yorumlayabilmek mümkündür.
2. İnsanların kendisiyle gurur duyup başkalarına değersiz ve önemsiz varlıklar gibi davranması yengeç sendromu davranışı olarak kabul edilebilir. Bu davranış kibir, kendini aşırı beğenme ve bencillik gibi duyguların yansıması olabilmektedir. *Katılımcıların büyük bir çoğunluğu hem kendisiyle hem de iş arkadaşlarıyla gurur*





duyduğunu söylemiş, diğer kısmı ise iş arkadaşlarıyla gurur duymadığını belirtmiştir. Kendisinde üstün özellikler gören kişi sayısı önemli bir seviyede bulunmaktadır. Kendisini üstün görüp gurur duyan ve arkadaşlarının gurur duyulacak yönlerinin bulunmadığını düşünen bir anlayış Yengeç zihniyeti olarak değerlendirilebilir. Miller (2019) çalışmasında yengeç sendromunun nedenlerini; bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve toplumsal nedenler olarak üç geniş kategoride toplamıştır. Bireysel nedenleri de kıskançlık, güvensizlik, bencillik, gurur, kibir ve kendini koruma güdüsü olarak ifade etmiştir.

3. Örgütlerde gelişme ve ilerleme fırsatları bulunmaktadır. Ancak her isteyenine amacına ulaşmasına imkân yoktur. *İş arkadaşının terfi etmesine veya kariyerinde ilerlemesine karşı katılımcıların yaklaşık yarısının sevinç ve mutluluk gibi olumlu duygular ifade etmiş olmasının yanında, diğer yarısının da üzüntü ve sonuçları sorgulayıcı duygular ifade etmiş olması yengeç sendromu davranışlarıyla uyum göstermektedir.* Ancak ilerleme süreçlerinin objektif, adil ve şeffaf bir sistemle yürütülmesi halinde sonuçların daha olumlu duygularla kabullenilebileceği de görülmektedir. Soubhari ve Kumar (2014) çalışmalarında; yengeç zihniyetinin faktörleri arasında başkalarının duygularının kabul edilmemesi, açgözlülük, kıskançlık, şehvet, takıntı ve nefret gibi eylemler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4. *Katılımcılar büyük bir oranda kendilerini üst kademeler için yeterli görmektedir.* Bu durum kişilerde güçlü bir ilerleme arzusu olduğunun göstergesidir. Bunu aynı zamanda güç elde etme arzusu olarak da ifade edebiliriz. *Katılımcıların üst kademe pozisyonlardaki kişileri yetersiz bulmaları, haklı nedenlere bağlı olabileceği gibi kıskançlık, bencillik, arkadaşlarını rakip olarak görme, narsist kişilik ve hubrist kişilik gibi nedenlere de bağlanabilir (Özdemir & Üzüm, 2019).* Bireylerdeki güçlü ilerleme arzusunu kültürel değerlerle de açıklamak mümkündür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gücün iyi olduğunun düşünülmesi, statü elde etme ve ayrıcalıklı olma ile ilgilidir. Bu toplumlarda alt sınıfların da kabul ettiği merkezileşme yaygın olup otoriter yöneticiler ideal kabul edilmekte, iletişim resmi ve hiyerarşik bir şekilde gerçekleşmektedir (Hofstede & vd., 2002). Arzu edilen güce ulaşmak için ilerlemeye çalışan bireyler yengeç sendromu davranışları sergileyebilmektedirler.

5. İşyerinde çatışma yaşamış kişilerin ilerleme veya yükselme süreçlerinde etkili veya yetkili bir konumda olması halinde, çatışmış olduğu kişi hakkında ilerleme süreçlerinde olumsuz davranma ihtimali bulunmaktadır. *Büyük bir çoğunluk işyeri çatışması yaşamış ve bu çatışmaların ağırlıklı olarak iş, görev, kurallar ve politikalar ile ilgili olduğu belirtilmiştir.* Soubhari ve Kumar (2014) çalışmalarında; yönetim başkanlarının alt kademe görevlilerin duygularını kabul etmeye hazır olmadığı, üst düzey öğretim elemanlarının bir kısmının yüksek egolu olduğu ve çalışmaların çoğunu genç kadrolara yaptırıp, işin sonunda tüm krediyi kendileri almaktan hoşlandığı sonuçlarına ulaşmıştır. Elde edilen bu sonuçlarla çalışanlar açısından bir çatışma potansiyelinin varlığından söz edilebilir. Böyle bir örgütsel yapıda çatışan bireylerin, çatıştıkları kişilere karşı yengeç sendromu davranışları göstermeleri mümkündür. Yani örgütlerdeki çatışma ortamları yengeç sendromu davranışlarının gelişmesini besleyen nedenler arasında sayılabilir.

6. *İşyeri çatışmalarında kaynak kişinin sosyal kimliği, etnik köken ve inanç üzerinden nadiren tanımlanmış, kaynak kişi ağırlıklı olarak kişisel kimliği ile tanımlanmıştır.* Bu durum, yengeç sendromunu; Miller'in (2019) çalışmasında esas



aldığı sosyal kimlik teorisiyle zayıf bir şekilde açıklamakla birlikte, bireysel kimlik ve kişiliğin daha güçlü görüldüğünü ortaya koymaktadır.

7. Yengeç sendromu davranışları sadece dış grubu hedef almamakta, rekabet durumunda grup içine de yönelebilmektedir. *Araştırmamızda elde edilen grup içi rekabet yaşandığına dair bulgular*, Miller (2019) tarafından yapılmış araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Grup içi rekabet sonucu gelişen yengeç sendromu davranışlarını, bireysel kimlik ve kişilik yapısı üzerinde etkili olan kültür değerleri ile daha iyi anlamak mümkündür.

8. Günümüzde örgütsel yapılar canlı birer organizma gibi kabul edilmekte ve örgütsel yapının iç ve dış çevresindeki gelişmelere karşı uyum sağlayabilme yetenekleri önemli hale gelmektedir. *Katılımcıların kurum kültürü ve kurum örgüt yapısını olumsuz tanımlamaları dikkate değer bir orandadır*. Kurum kültürü ve kurumun örgüt yapısı ile ilgili olumsuz algıların yengeç sendromu açısından değerlendirilmesi gerekir. Kültür boyutları araştırmasında Türkiye'nin en yüksek puanı almış olduğu güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açılarından kurumsal yapı ve değerlere bakıldığında yengeç sendromu davranışlarının neden ve sonuçları hakkında açıklama yapmak mümkün olabilmektedir.

9. Yengeç sendromunun en önemli göstergesi, ilerleme veya gelişme durumunda engelleme olarak kabul edilebilecek davranışlardır. *Katılımcılardan engellemeyle karşılaştığını düşünenlerinin sayısının yarıya yakın oluşu, örgütte yengeç sendromu yaşandığını; örgütün plan, karar ve uygulamalarında yengeç sendromu olgusunun dikkate alınmasının isabetli olacağını ortaya koymaktadır*. Engelleme davranışlarının bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerine dair Hofstede'nin kültür boyutlarıyla değerlendirmeler yapılabilmektedir. Türkiye kültürünün baskın değer boyutları olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürü, yengeç sendromu davranışlarını besleyici bir nitelikte değerlendirilebilir.

10. *Fıçıdaki yengeç veya kovadaki yengeç ifadeleri katılımcılara genel olarak davranışsal bir anlam çağrıştırmamaktadır*. Fıçıdaki yengeç veya kovadaki yengeç metaforu ilk olarak balıkçılığın önemli bir geçim kaynağı olduğu toplumlarda kullanılmıştır. Dolayısıyla balıkçı toplumlarda bu metafor çağrışım yapabilirken, balıkçı olmayan toplumlarda çağrışım yapmayabilmektedir. Olgular ve olayların tanımlanması ve açıklanmasında kullanılan metaforlar, ilgili toplumdaki kültürel karşılık oranında anlaşılabilir. *Fıçıdaki yengeç veya kovadaki yengeç ifadelerinin*, katılımcıların çoğunluğu tarafından fiziksel özelliklerle anlatılması, olgu ve olayların ilk etapta rasyonel bir bakış açısıyla ele alındığını göstermektedir.

Yengeç sendromu olgusu insan doğası için evrensel bir niteliktedir (Miller, 2019). Araştırmalarda yengeç sendromunun nedenleri olarak belirlenen kıskançlık, benlik sorunları, özgüven eksikliği, hubrizm, narsizm, korku ve kaygı gibi duygular, insan doğasında var olan duygulardır (Özdemir & Üzüm, 2019).

### Sonuç ve Öneriler

Günümüz şartlarındaki hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlayarak varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin, çalışanların sosyal ve psikolojik yönleriyle ilgili yeni bir fenomen olarak görülen yengeç sendromunu anlayıp, önleyici tedbirler geliştirmeleri; işyerinde, huzur, barış ve güven ortamı oluşturarak verimi yükseltebilecektir. Olumsuz bir örgütsel davranış olarak



yengeç sendromunun nedenlerinin çok yönlü olarak analiz edilebilmesi, göstergelerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Yengeç sendromu sosyal kimlik ve karşılaştırma teorisi ve Hofstede'nin kültür boyutlarıyla anlamlandırılıp açıklanabilmektedir.

Türkiye'nin en yüksek puanı almış olduğu *güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma* boyutlarında yer alan özellikler, yengeç sendromunu doğuran ve geliştiren nedenler arasında kabul edilebilir. Araştırmanın güç mesafesinin çok olduğu bir toplumda yapılması ile ilgili olarak, *yükselme ve ilerleme arzusu* güçlü görülmüştür. Bu kadar güçlü bir yükselme ve ilerleme arzusunun, belirsizlikten kaçınma faktörünün de güçlü olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

*Katılımcılarda yengeç sendromu davranışları görülmüştür.* Bunun görülmüş olması, nedenlerinin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bireysel nedenler arasında kıskançlık, kibir, aşırı gurur ve kendini beğenme; örgütsel nedenler arasında, üniversitede hem akademik ve hem de idari olarak kariyer yollarının açık olmasının oluşturduğu açık ve gizli rekabetçi yapı; toplumsal nedenler arasında ise kültür yapımıza bağlı olarak gelişen ayrımcı ve dışlayıcı anlayışlar ve uygulamalar ifade edilebilir.

*Katılımcıların çoğunun yengeç sendromu hedefi olduğu görülmüştür.* Bu durumu baskın kültür boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dışillik özellikleri altında anlamlandırabiliriz. Ülkemizdeki gelir dağılımındaki eşitsizlikler, artan işsizlik oranları gibi faktörler, bireylerin kendilerini güvende görecekleri bir konum veya yer için açık ve gizli bir mücadele yürütmelerine neden olmaktadır. Sınıf atlama mücadelesi de diyebileceğimiz bu süreçler, olumsuz kişisel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin etkisi altında yengeç sendromu davranışlarını doğurabilmektedir.

Yengeç sendromunu, örgütsel yapılarda ilerleyen ve gelişen çalışanların engellenmesi ile ilgili bütün davranışlar olarak açıkladığımızda, ilerleme kavramı bu olguyu tanımlayıp anlamamızda önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personelin ilerleme süreçleri farklıdır. Akademik kariyerde ilerleme, kesin kurallara ve ölçütlere bağlı olduğundan bu süreçlerde yengeç sendromu davranışları daha az görülmektedir. Akademik idari görevlerdeki atama kriterleri ise genel olarak atamaya yetkili amirlerin takdirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu durum baskın kültür boyutu olan güç mesafesi ile açıklanabilir. Atamalarda kullanılan takdir yetkisinin kullanılma biçim ve şartları, yengeç sendromu davranışlarının gelişimi için müsait bir ortam oluşturabilmektedir. *Araştırmamızda, akademik atama süreçlerinde gelişen olağan görülebilecek gecikmelerin bile düşmanca tavırlar olarak algılandığı görülmüştür. Hem akademik hem de idari kariyer geliştirme ve terfi süreçlerine dair algılar üst, orta ve alt seviyedeki görevliler bakımından farklılaşmaktadır. Üst seviye görevliler açısından olumsuz görülen konu ve durumlar, orta ve alt seviyedeki görevliler bakımından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Atama yetkilisi makamların, kendisine bağlı ve sadık kadrolar oluşturarak güç alanını genişletmek veya farklı saiklerle gerçekleştirdiği atama karar ve uygulamalarının; sürecin dışında bırakılan orta ve alt düzey çalışanlar tarafından engelleme olarak algılanması, yengeç sendromu davranışlarının varlığı olarak kabul edilebilir.*

İdari kadrolardaki kariyer yollarına baktığımızda; sadece şeflik ve şube müdürlüğü kadrolarına atama, Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavına tabidir. Bunun üstünde yer alan Enstitü, Yüksekokul ve Fakülte Sekreterlikleri, Daire Başkanlıkları, Genel



Sekreter Yardımcılığı ve Genel Sekreterlik gibi kariyer basamaklarında atama kriterleri çok genel belirlendiğinden, atamalar yetkili amirin takdirine bağlı olarak gerçekleşmekte, atama kararları alınırken belirli kişi ve grupların etkisinde kalılabilmektedir. Bu nedenle idari kadroların kariyer yollarında yengeç sendromu davranışları görülmektedir. *Araştırmada atama ve terfi süreçlerinde dışlanma ve ayrımcılık algısı belirlenmiş ve bunun sonuçları olarak gelişen örgütsel bağlılığın azalması, performans düşüklüğü, güvensizlik, ümitsizlik ve işten ayrılma niyetleri de gözlenmiştir.* Belirli bir grubun sürekli olarak atama ve terfi kararlarını iç grupları lehine etkilemesini veya yönlendirmesini, kolektif kültür özelliğinin bir yansıması olarak kabul edebiliriz. Bu güçlü grup dayanışmasının, örgütlenmede informal bir şekilde kullanılma isteği, güç mesafesi kültür özelliklerinin izlerini de taşımaktadır.

Yükseköğretim kurumları, değişim ve gelişmeleri algılama ve uyum sağlama kapasitesi yüksek olan kurumlardır. Bu nedenle kurumu ve çalışanları etkileyebilen yengeç sendromu davranışları, mutlaka kurumsal boyutta ele alınmalı ve nedenleri iyi biçimde analiz edilerek bu nedenleri ortadan kaldıracak tedbirler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Yengeç sendromu davranışlarının örgütsel nedenleri, yapısal nedenler ve uygulama nedenleri olarak ele alınıp, uygulamadan kaynaklanan nedenlerden başlanarak önleyici yol, yöntem ve teknikler belirlenmelidir. Atama ve terfi süreçleri ile kariyer geliştirme süreçlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, amacına ve özüne uygun biçimde işletilmeli; insan kaynakları yönetimi ilke ve kuralları, bir örgüt kültürü haline getirilmelidir. Yengeç sendromu davranışlarının örgütsel nedenlerine dair algılar ve eleştiriler, cevap verip çürütmek amacıyla değil, içtenlikle ele alınıp, analiz edilerek çözümler geliştirilmelidir. Bu konuda katılım ve iletişim kanalları mutlaka açık olmalıdır. Hizmet sınıflarının iş ve hizmetleri ile ilgili olarak, üstün ve ayrıcalıklı hizmet sınıfı algısı oluşturabilecek uygulama, karar ve faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında akademik hizmet sınıfının üstün ve ayrıcalıklı, idari hizmet sınıfının da değersiz ve önemsiz olduğu algısı, idari kadrolarda verim ve performans düşüklüğüne, akademik kadrolarda da abartılı bir özgüven oluşumuna eşlik eden performans durgunluğuna veya yapay performans gösterilerine neden olmaktadır. Bu nedenle bütün örgütsel kademelerin ve bütün hizmet sınıflarının tabi olduğu eşit, şeffaf ve etkin bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Terfi ve atamalar ile kurumsal imkân ve fırsatlara erişimde kronizm (eş-dost kayırmacılığı), nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve partizanlık (siyasi ve ideolojik kayırmacılık) algılarının dikkate alınarak sebepler, alan uzmanlarınca analiz edilip ortadan kaldırılmalı, bu süreçlerde liyakat ve kariyer ilkesinin tek etkili faktör olması sağlanmalıdır. Kurumlarda her seviyedeki görevliler için psikolojik sözleşme uygulaması yapılmalı, yetki kullanan kişilerin karar ve uygulamaları tarafsız bir bakış açısıyla izlenmeli, olası hatalı uygulamaları düzeltici mekanizmalar geliştirilerek yöneticiliğin bir imtiyaz ve ayrıcalık alanı olduğu yanlış algısı ve neden olduğu kurumsal zararlar önlenmelidir. Son tahlilde, kamusal örgütlenmelerde yapılması önerilen modern yönetim uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için profesyonel bir yönetici sınıfının oluşturulması gerekmektedir. Çünkü gerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki gerekse diğer yönetim faaliyetlerindeki hata ve eksiklikler yengeç sendromu davranışlarına kaynak olabilmektedir. Yengeç sendromu konusunda yapılacak bilimsel araştırmalarda; nedenlerin, sonuçların ve göstergelerin nicel verilerle ortaya konularak, üst, orta ve alt seviyedeki çalışanların algılarının karşılaştırmaları yapılmalı ve sonuçların insan kaynakları bilgi sistemleri kapsamında değerlendirme durumunun incelenmesi önerilmektedir.





## Kaynakça

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Arkonacı, S. A.(der.) (1999). *Gruplarıarası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi*. İstanbul: Alfa.
- Batır F. & Gürbüz S., (2016) Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti? 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 427-438,28-31 Mayıs 2016, İstanbul.
- Bulloch, H. (2017). Ambivalent moralities of cooperation and corruption: Local explanations for (under)development on a Philippine island. *Australian Journal of Anthropology*, 28, 56-71.
- Bilgin, N., (1996) *İnsan ilişkileri ve kimlik, Sistem*, İstanbul.
- Condor, S. (1990). "Social stereotypes and social identity." *Social identity theory: Constructive and critical advances*. (Der.) D. Abrams ve M. A. Hogg. London: Harvester Wheat Sheaf. 230-251.
- Courtwright J., Wolfe R., & Baldwin J. (2011). Intercultural typologies and public relations research: A critique of Hofstede's dimensions, N Bardhan ve C K Weaver (Ed.), *PublicRelations in Global Cultural Contexts*, Routledge, New York, 108-140.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617-626. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.617>
- Eren, N. (2010). Ağır kişilik bozuklukları ve hemşirelik girişimleri. *Psikiyatri hemşireliği Dergisi*. 1(2), 86-95
- Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2006). The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision. *Group & Organization Management*, 31, 420-441.
- Hinkle, S. & Brown, R., (1990). Intergroup comparisons and social identity: some links and lacunae, *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*, D. Abrams ve M. A.Hogg (der.), Harvester Wheat Sheaf, Londra, s. 48-72.
- Hogg, M. A. ve Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London ve New York: Routledge.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede G.J., Pedersen P.B., & Hofstede G. (2002). *Exploring culture exercises, stories and synthetic cultures*, Nicholas Brealey Publishing, USA.
- Hofstede G., Hofstede G.J., & Minkov M (2010) *Cultures and organizations software of the mind*, McGraw-Hill, USA.
- Hofstede G., Hofstede G. J., & Minkow M. (2010), *Cultures and organizations*, 3rd. Edition, Mc-Graw Hill Company, London.
- Kartarı, A. (2013). *Kültürlerarası İletişim Kuramları*, A. Kartarı (Ed.), *Kültürler Arası İletişim*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 46-77.
- Mackie, D. M. vd. (1996). "Social psychological foundations of stereotype formation." *Stereotype and stereotyping*. (Der.) C. N. Macrae. v. d. NY: Guilford. 41-47.
- Mattia T. G. (2009). *Comparative Cultural Metrics*, A R Freitag ve A Q Stokes (Ed.), *GlobalPublic Relations Spanning Borders, Spanning Cultures*, Routledge, Oxon, 53-70.
- McPhail, M. L. (2010). Dark menexenus: Black opportunism in an age of racial anxiety. *Southern Communication Journal*, 75, 160-170.
- Mendoza, S. L. & Perkinson, J. W. (2003). Filipino "Kapwa" in global dialogue: A different politics of being-with the "other." *Intercultural Communication Studies*, 12, 277-293.
- Michener, H.A., DeLamater, J.D., & Schwartz, S. H., (1990) *Social Psychology*, 2. baskı, Harcourt Brace Jovanovich, Orlando.
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2019, Vol. 26(3) 352 –371.
- Mummendey, A., & Schreiber, H. J. (1983). Better or just different? Positive social identity by discrimination against, or by differentiation from outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 13(4), 389-397.





- Özdemir, Y. & Üzüm, B. (2019), Yengeç sendromu, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Eğitim Yayınları, s.126-138.
- Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 436-457.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243
- Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 41, 691-715.
- Soubari, T. & Kumar Y. (2014) The CRAB - Bucket effect and its impact on job stress – An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022-3027.
- Tajfel, H. vd. (1971). "Social categorization and intergroup behaviour." *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H. (1978a). "The achievement of group differentiation." *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. (Der.) H. Tajfel. London: Academic Press. 77-101.
- Tajfel, H. (1978b). "Interindividual behaviour and intergroup behaviour." *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. (Der.) H. Tajfel. London: Academic Press. 27-60.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, M. (2000). Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca Cola Scare in Europe, *Public Relations Review*, 26(3), 277–29.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 5, s. 5-34.
- Turner, J. & Brown, R., (1978). "Social status, cognitive alternatives and intergroup relations", *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, H. Tajfel (der.), Academic Press, Londra, s. 201-300.
- Top, S. (2012). Girişimcilik:Keşif süreci. (2.Baskı), Beta, 34-35
- Yiğit, S. (2020). Sosyal girişimcilikte ulusal kültürün rolü. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 641–658.
- Zengin Y., Tokucu F., (2019). Küresel işletmecilikte kültürün önemi: Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde bir değerlendirme, *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14 (3), p. 1135-1155



## Extended Summary

Organizations can sustain their existence and keep up with the incredible speed of environmental changes and developments by using their resources in the most efficient way possible. In achieving organizational goals, human knowledge, skills, and abilities are utilized along with financial resources. Regardless of whether the organization is profit-oriented or not, human resources have a significant place in the organization. Therefore, the social and psychological conditions of individuals in their workplace have become the main subject of management and organizational research after classical approaches. One of the social and psychological phenomena that occurs in the workplace is "crab mentality" or "crab syndrome". The metaphorical phenomenon of crab mentality refers to the behavior of crabs in a bucket. Research on crab mentality is very new, and it has mostly been explained by social identity theory and social comparison theory. Since culture is also an influential factor in shaping human behavior, it is thought that relating crab mentality to Hofstede's cultural dimensions theory would make it easier to understand and explain the concept.

This study attempted to approach crab mentality behaviors from a different perspective than the approaches in previous studies. Research was conducted on 18 personnel from different units and levels at a state university in Turkey, using a semi-structured interview technique. It was attempted to understand whether the employees exhibit crab mentality behaviors as a negative organizational behavior among the exhibited behaviors or not, depending on their social identities and the cultural values of the community they belong to.

The qualitative research method was used in the study, and the data was collected through face-to-face interviews. During the interview process, questions were directed to the participants in a clear and understandable manner, and if necessary, additional questions were asked to deepen the subject being investigated.

This study was conducted at a state university. 18 personnel voluntarily participated in the research from three academic and three administrative units of the university, at the top, middle, and lower levels. Three of the participants were female, and fifteen were male.

The answers provided by the coded participants were first transferred to a computer environment and then examined. The answers given by each participant to each question were grouped and interpreted in terms of similarities.

The research findings were classified and interpreted according to the participant academic and administrative groups, as well as the top, middle, and lower levels. The interpretations of the answers given by the participants to the questions asked are provided below:

According to our research findings;

1. It is observed that participants want to define themselves more with their personalities, and both social and individual identities are effective in influencing crab syndrome behaviors. Whether within the framework of social or individual identity, the culture and values of the society in which individuals are located have a significant impact on their personalities. In other words, culture and values are effective in the formation of both individual and social identity. Therefore, it is



possible to understand and interpret crab syndrome with Hofstede's cultural dimensions.

2. It can be considered crab syndrome behavior when people take pride in themselves but behave towards others as if they are worthless and insignificant. This behavior can be a reflection of emotions such as arrogance, excessive self-esteem, and selfishness. The majority of the participants stated that they are proud of themselves and their colleagues, while the other part stated that they are not proud of their colleagues. There are a significant number of people who see themselves as superior. The perception of seeing oneself as superior and being proud while thinking that one's friends have no qualities to be proud of can be evaluated as Crab mentality. In the study of Miller (2019), the causes of crab syndrome are divided into three broad categories as individual, organizational, and societal reasons. He also expressed the individual reasons as jealousy, insecurity, selfishness, pride, arrogance, and self-protection motives.
3. There are development and advancement opportunities in organizations. However, not everyone can achieve their goals. The fact that approximately half of the participants expressed positive emotions such as joy and happiness in response to their colleagues' promotion or career advancement, while the other half expressed sadness and questioning emotions about the consequences, is in line with crab syndrome behaviors. However, it is also seen that if the progress processes are carried out with an objective, fair, and transparent system, the results can be accepted with more positive emotions. In the study of Soubhari and Kumar (2014), it was concluded that the factors of crab mentality include actions such as not accepting others' feelings, greed, jealousy, lust, obsession, and hatred.
4. Participants largely see themselves as qualified for higher positions. This indicates a strong desire for advancement, which can also be expressed as a desire for power. Participants' dissatisfaction with people in higher positions may be due to valid reasons, but it can also be attributed to reasons such as jealousy, selfishness, seeing friends as rivals, narcissistic personality, and hubristic personality (Özdemir & Üzümlü, 2019). It is also possible to explain individuals' strong desire for advancement through cultural values. In societies with high power distances, power is considered good and is associated with obtaining status and privileges. In these societies, centralization accepted by the lower classes is widespread, authoritarian leaders are considered ideal, and communication takes place formally and hierarchically (Hofstede & et al., 2002). Individuals striving to achieve desired power may exhibit crab mentality behaviors.
5. If a person who has experienced conflict in the workplace is in a position of influence or authority during the advancement or promotion process, there is a possibility that they will behave negatively towards the person they have conflicted with. The majority of people who have experienced workplace conflicts have stated that these conflicts are mainly related to work, tasks, rules, and policies. Soubhari and Kumar (2014) found that management executives are not ready to accept the emotions of lower-level employees, some senior faculty members have high egos, and they prefer to assign most of the work to young staff and take all the credit in the end. These results suggest the presence of potential conflict for employees. In such an organizational structure, conflicting individuals may exhibit crab mentality



behaviors towards the person they have conflicted with. Thus, workplace conflict environments can be considered among the factors that nurture crab mentality behaviors.

6. In workplace conflicts, the source person's social identity, ethnic origin, and beliefs are rarely defined, and the source person is mainly defined by their personal identity. This situation weakly explains crab mentality according to Miller's (2019) social identity theory, but it reveals that individual identity and personality are more prominent.
7. Crab mentality behaviors are not only targeted at the external group, but can also be directed at the group in competitive situations. The findings of our study regarding intra-group competition are consistent with the research results of Miller (2019). To better understand crab mentality behaviors resulting from intra-group competition, it is possible to look at cultural values that affect individual identity and personality.
8. Nowadays, organizational structures are accepted as living organisms, and their ability to adapt to developments in their internal and external environments has become increasingly important. A significant proportion of participants describe the corporate culture and organizational structure in negative terms. The negative perceptions of corporate culture and organizational structure should be evaluated in terms of crab syndrome. It is possible to explain the causes and consequences of crab syndrome behaviors by looking at the corporate structure and values from the perspective of power distance and avoidance of uncertainty, which have received the highest score in the study of cultural dimensions in Turkey.
9. The most important indicator of crab syndrome is behavior that can be perceived as an obstruction to progress or development. The fact that almost half of the participants feel that they have encountered obstruction indicates that crab syndrome is experienced in the organization, and that taking into account the phenomenon of crab syndrome in the organization's planning, decision-making, and implementation would be appropriate. The individual, organizational, and social reasons for obstructive behaviors can be evaluated with Hofstede's cultural dimensions. The culture of power distance and avoidance of uncertainty, which are dominant value dimensions in Turkish culture, can be considered nourishing crab syndrome behaviors.
10. The expressions "crab in a barrel" or "crabs in a bucket" do not generally evoke a behavioral meaning for participants. The metaphor of crab in a barrel or crab in a bucket was first used in societies where fishing was an important source of livelihood. Therefore, this metaphor can evoke associations in fishing communities, while it may not evoke associations in non-fishing communities. Metaphors used to describe events and situations are understood in proportion to the cultural counterparts in the relevant societies. The fact that the majority of participants describe the crab in a barrel or crab in a bucket in terms of physical characteristics indicates that events and situations are initially approached from a rational perspective.

Organizations that want to survive by adapting to the rapid changes and developments in today's conditions can increase productivity by understanding and developing preventive



measures for the crab syndrome, which is seen as a new phenomenon related to the social and psychological aspects of employees. The multifaceted analysis of the causes, indicators, and consequences of crab syndrome as a negative organizational behavior can contribute to a better understanding. The crab syndrome can be interpreted and explained through social identity and comparison theory, as well as Hofstede's cultural dimensions. Creating a peaceful, harmonious, and trustworthy environment in the workplace can help increase productivity.

The characteristics of power distance and avoidance of uncertainty, for which Turkey has the highest score in Hofstede's study, can be considered reasons that cause and develop the crab mentality. As for the research being conducted in a society where power distance is high, a strong desire for promotion and advancement was observed. It is possible to say that such a strong desire for promotion and advancement arises from a strong avoidance of uncertainty factor.

Crab syndrome behaviors have been observed in the participants. This requires examining its causes. Among individual reasons are jealousy, arrogance, excessive pride, and self-esteem; among organizational reasons are the open and hidden competitive structure created by the availability of both academic and administrative career paths at the university; and among social reasons, discriminatory and exclusionary understandings and practices developed based on our culture can be expressed.

It has been observed that most participants have the goal of crab syndrome. We can interpret this situation under the dominant cultural dimensions of power distance, avoidance of uncertainty, and femininity. Factors such as income inequality and increasing unemployment rates in our country cause individuals to engage in an open and hidden struggle to secure a position or place where they feel safe. These processes, which we can also call the struggle for social mobility, can lead to crab syndrome behaviors under the influence of negative personal, organizational, and social factors.

It was observed that most of the participants were the target of crab syndrome. We can interpret this situation under the dominant cultural dimensions of power distance, uncertainty avoidance, and femininity. Factors such as inequalities in income distribution and increasing unemployment rates in our country cause individuals to wage an open and secret struggle for a position or place where they can see themselves as safe. These processes, which we can also call the struggle for class advancement, can lead to crab syndrome behaviors under the influence of negative personal, organizational, and social factors.

When we define the crab syndrome as all behaviors that prevent the progress and development of employees in organizational structures, the concept of progress is important in defining and understanding this phenomenon. The progress processes of academic and administrative staff are different in higher education institutions. Since progress in an academic careers is subject to definite rules and criteria, crab syndrome behaviors are less common in these processes. However, appointment criteria for academic administrative positions generally depend on the discretion of the appointing authorities. This situation can be explained by the dominant cultural dimension of power distance. The way and conditions of using the discretionary power used in appointments can create a suitable environment for the development of crab syndrome behaviors. In our research, it was observed that even the delays that can be seen as ordinary in academic appointment processes are perceived as





hostile attitudes. Perceptions about both academic and administrative career development and promotion processes differ among upper, middle and lower-level officials. Issues and situations that are perceived as negative by senior officials are evaluated positively by middle and lower-level officials. The appointment decisions and practices carried out by appointment authorities to expand their power area or for different motives by creating loyal staff can be perceived as obstruction by middle and lower-level employees who are left out of the process, and can be accepted as the presence of crab syndrome behaviors.

When we look at the career paths in administrative positions, appointments to only managerial and branch director positions are subject to the Promotion and Title Change Exam. Above this, in career steps such as Institute, College and Faculty Secretariats, Department Directorates, Deputy Secretary General and Secretary General, appointment criteria are generally determined in a very general way, and appointments are made at the discretion of the authorized manager. When making appointment decisions, certain individuals and groups can be influenced. Therefore, crab syndrome behaviors are observed in the career paths of administrative staff. In the research, exclusion and discrimination perceptions in appointment and promotion processes were identified, and as a result, a decrease in developing organizational commitment, low performance, mistrust, hopelessness, and the intention to leave the job were observed. We can consider the constant influence or direction of appointment and promotion decisions in favor of insider groups as a reflection of the collective culture feature. The desire to use this strong group solidarity informally in organization also carries traces of the power distance cultural characteristics.



### ŞİDDETE MARUZ KALMANIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ŞİDDET GÖRME KORKUSUNUN ARACI ROLÜ *THE MEDIATING ROLE OF FEAR OF VIOLENCE ON THE EFFECT OF EXPOSURE TO VIOLENCE ON JOB PERFORMANCE*

Arş. Gör. Dr. Çiğdem UĞAN

Sakarya Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-9289-8521, cigdemugan@sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-2899-6722, makbolat@sakarya.edu.tr

#### ABSTRACT

Violence in healthcare is recognized as an increasingly widespread public health problem around the world and in Turkey. The proliferation of studies on the causes and consequences of this problem is important for solution-oriented activities. The aim of this study is to determine the mediating role of fear of violence in the effect of exposure to violence on job performance. The population of the study consists of the employees of a public hospital operating in Sakarya city center. Sampling was not determined in the study, and it was aimed to reach the entire population. However, only 102 employees could be reached. The questionnaire method was used as a data collection tool in the study. Descriptive statistical methods, correlation and regression analysis were used to analyze the data. SPSS Process Macro Regression Analysis was used to determine the effect of fear of violence, which was used as a mediating variable in the study, on exposure to violence and job performance. In the study, it was found that exposure to violence had a direct effect on job performance, and the fear of violence played a partial mediating role in this effect and reduced the effect of exposure to violence on job performance. The total effect of exposure to violence on job performance is positive and significant. Comprehensive and long-term strategies should be developed to prevent workplace violence and fear of violence among employees.

**Keywords:** Workplace Violence, Fear of Violence, Job Performance.

#### ÖZ

Sağlıkta şiddet dünyada ve Türkiye’de gittikçe yaygınlaşan bir halk sağlığı sorunu olarak kabul edilmektedir. Bu sorunun nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin çalışmaların yaygınlaşması, çözüme yönelik faaliyetler açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, şiddete maruz kalmanın, iş performansına etkisinde, şiddet görme korkusunun aracı rolünü belirlemektir. Çalışmanın evrenini Sakarya il merkezinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem belirlenmemiş evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak 102 çalışana ulaşılabilmektedir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada aracı değişken olarak kullanılan şiddet görme korkusunun, şiddete maruz kalma ve iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla SPSS Process Macro regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu, bu etkide şiddet görme korkusu kısmi aracı rol oynayarak şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerindeki etkisini azalttığı saptanmıştır. Şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerinde toplam etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşyerinde şiddetin ve çalışanlarda şiddet korkusunun önlenmesi için kapsamlı ve uzun vadeli stratejiler geliştirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde Şiddet, Şiddet Görme Korkusu, İş Performansı.

## 1. Giriş

İşyerinde şiddet dünya çapında endişe verici bir eğilim haline gelmiş olmasına rağmen, konuya ilişkin farkındalık eksikliği nedeniyle sorunun gerçek boyutu belirsiz kalmaktadır. Şiddet yanlısı ve saldırgan kişilerle çalışmak durumunda kalabilen sağlık çalışanları ise şiddete maruz kalma açısından risk altındadırlar (Kingma, 2001; Ferns, 2006). Aynı zamanda sağlık çalışanlarına yönelik şiddet, sağlık personelinin ve sağlık hizmetinin kalitesini etkilemesi sebebiyle sağlık hizmetinden faydalanan toplumu olumsuz etkileyerek halk sağlığı için de önemli bir risk oluşturmakta ve endişe verici boyutlarda artan bir iş sağlığı sorunu olarak kabul edilmektedir (Lim vd., 2022; Kibar vd., 2019).

İşyerinde şiddet, mağdurlarda bir dizi fiziksel ve psikolojik sonuca yol açabilmektedir. İşyerinde şiddet mağdurlarının çoğu, bu deneyimden duygusal olarak da etkilendiklerini bildirmektedir. Fiziksel ve duygusal şiddete karşı yaşanan duygusal deneyimler arasında öfke, şok, korku, depresyon, anksiyete ve uyku bozukluğu sayılabilir (Quine, 1999). Ayrıca, işyeri şiddeti sağlık çalışanlarında işten ayrılma niyeti, iş performansı ve yaşam kalitesinde düşüş ve iş tatmininde azalma gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Heponiemi vd., 2014; Nart, 2014; Lin vd., 2015).

Sağlık çalışanları, sağlık hizmetlerinin sunumunun en önemli parçası ve sağlık sisteminin temelidir. Bir ülkenin sağlık sisteminin verimliliği, etkinliği ve kalitesi, sağlık işgücünün kalitesi ve büyüklüğü ile doğrudan ilişkilidir (Liu vd., 2019). Dolayısıyla sağlık çalışanlarının iyi hizmet verebilmeleri, etkili performans göstermeleri güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla sağlanabilir.

Sağlık personelinin, şiddet davranışlarının üstesinden gelebilmeleri ve destek mekanizmaları oluşturabilmeleri için organizasyonel açıdan işyerinde şiddetin etki mekanizmalarının araştırılması önem taşımaktadır. Bu çalışmada sağlık personelinde şiddete maruz kalma, şiddet görme korkusu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve şiddete maruz kalmanın, iş performansına etkisinde şiddet görme korkusunun aracı rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) şiddeti “*Kişinin kendisine, başka bir kişiye veya bir grup veya topluluğa karşı, yaralanma, ölüm, psikolojik zarar, gelişme geriliği veya yoksunlukla sonuçlanan veya sonuçlanma olasılığı yüksek olan, tehdit altında veya fiili olarak kasıtlı şekilde fiziksel güç veya güç kullanımı*” olarak tanımlamaktadır (WHO, 1996). İş yerinde şiddet ise “*Çalışanların işleriyle ilgili durumlarda suiistimal edildiği, tehdit edildiği, saldırıya uğradığı veya diğer saldırgan davranışlara maruz kaldığı olaydır*” (Di Martino ve Musri, 2001). Sağlık çalışanlarına yönelik şiddet, ziyaretçiler, hastalar, aile üyeleri ve iş arkadaşları dahil olmak üzere çok sayıda kişiden kaynaklanabilmektedir. Saldırı olayları hem fiziksel hem de sözlü şekilde meydana gelebilmektedir. Saldırı, silah, bıçak, sopa, kontamine enjektör veya kişisel güvenlik ve emniyete yönelik tehditler yoluyla yapılabilmektedir (Rippon, 2000). Sağlık kurumlarında şiddet çok çeşitli nedenlerle meydana gelebilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sağlık çalışanlarına yönelik şiddetin en önemli üç nedeni, hasta ve yakınlarının sabırsız olması, hasta ve yakınlarının yeterince bilgilendirilmemesi ve hastaların uzun süre bekletilmesidir (Deniz ve Yüksel, 2020).



Yapılan çalışmalarda sağlık çalışanlarının yüksek oranda şiddete maruz kaldığını göstermektedir. 2018 yılında yapılan bir çalışma, hemşirelerin önemli bir kısmının (%88,6) sözel şiddete ve yarısından fazlasının (%56,1) fiziksel şiddete maruz kaldığını göstermiştir. Sadece %2,6'sı herhangi bir şiddete maruz kalmamıştır (Itzhaki vd., 2018). Bir başka çalışmada, şiddete maruz kalan personelin %25,77'sinin fiziksel şiddete, %63,65'inin fiziksel olmayan şiddete, %2,76'sının cinsel tacize maruz kaldığı bildirilmiştir (Zhang vd, 2017). Liu ve arkadaşlarının (2019) yaptıkları meta analiz çalışmasına dahil ettikleri 253 araştırmada, katılımcıların %61,9'u işyerinde herhangi bir şiddet türüne maruz kaldığını, %42,5'i fiziksel olmayan şiddete maruz kaldığını ve %24,4'ü son bir yıl içinde fiziksel şiddete maruz kaldığını bildirmiştir. Fiziksel olmayan şiddetin en yaygın biçimi sözlü taciz olurken, bunu tehdit ve cinsel taciz izlemiştir.

İşyerinde şiddete maruz kalma önemli sonuçlara neden olmaktadır. Lanctôt ve Guay (2014) yaptıkları çalışmada, sağlık çalışanlarına yönelik şiddetin neden olduğu sonuçları yedi kategoride sınıflandırmışlardır: (1) fiziksel, (2) psikolojik, (3) duygusal, (4) işin işleyişi (work functioning), (5) hastalarla ilişki/bakım kalitesi, (6) sosyal/genel etki ve (7) mali sonuçlar. Bunlardan psikolojik (örneğin, travma sonrası stres, depresyon) sonuçlar, olumsuz duygusal (örneğin, öfke, korku) sonuçlar ve işin işleyişi (örneğin, hastalık izni, iş tatmini) üzerindeki etkisi, işyerinde şiddetin en sık görülen etkileridir.

İşyerinde şiddetin mağdurlarda en sık bildirilen duygusal etkiler korku, öfke, üzüntü, hayal kırıklığıdır (Lanctôt ve Guay, 2014). Atan ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada, hemşirelerin, yaşadıkları işyeri şiddeti sonucu öfke, küskünlük, kaygı, hayal kırıklığı ve korku duygularını yaşadıklarını bildirmişlerdir. Bu duygular arasında korku, Barling (1996)'e göre işyeri şiddetine maruz kalmanın en önemli sonuçlarından biridir. Portoghesse ve arkadaşları (2017) personelin, işyerinde gelecekteki şiddet olaylarından korktuğunda, daha güçlü seviyelerde duygusal tükenme ve sinizm yaşama eğiliminde olduğunu, Budd ve arkadaşları (1996) ise şiddet korkusunun çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığını, zihinsel veya fiziksel sıkıntıya yol açtığını ve üretkenliği azalttığını belirlemişlerdir. Pacheco ve arkadaşları (2016), işyerinde şiddetin, iyilik hali üzerindeki etkilerinin dolaylı etkiler olduğunu ve buna korkunun aracılık ettiğini göstermişlerdir.

İşyerinde şiddet deneyiminin en önemli sonuçlarından biri olan korku, sağlık çalışanlarını sadece yaşadıkları şiddet nedeniyle değil, ileride maruz kalabilecekleri şiddet korkusu nedeniyle de olumsuz etkilemektedir (Pacheco vd.; Akbolat vd., 2019). Sağlık personelinin, olumsuz etkiler yaşaması için fiziksel şiddet olayının birincil mağduru olmaları gerekmemektedir. Fernandes ve arkadaşları (1999) hasta korkusunun yalnızca şiddet uygulayan hastalara değil, genel olarak hastalara da genellenebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde, şiddet içeren suç oranı da algılanan mağduriyet tehlikesiyle ilişkili değildir. Bunun yerine, işyerinde şiddet mağduru olma korkusunun yaygın etkisi ve önemi vardır (Barling, 1996).

İşyerinde şiddetin sağlık personeli üzerinde etki ettiği önemli alanlardan biri de iş performansıdır. İş performansı, bir kişinin işini etkin bir şekilde yerine getirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Giri ve Kumar, 2009). İş performansı, çalışanların meydana getirdiği, örgütsel amaçlarla bağlantılı ve bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar anlamına gelmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Kurumlar hedeflerine ulaşabilmek, uzmanlaştıkları alanlarda rekabet avantajı elde edebilmek için



yüksek performanslı bireylere ihtiyaç duyarlar. Performans, örgütler kadar çalışanlar için de önemlidir. Çalışanlar açısından görevlerini gerektiği gibi yerine getirmek, gurur ve tatmin kaynağı olabilmektedir. Düşük performans ve hedeflere ulaşamamak ise kişisel bir başarısızlık olarak görülebilmektedir (Sonntag ve Frese, 2001).

Barling (1996)'e göre işyerinde şiddet deneyimi, olumsuz ruh hali, dikkat dağınıklığı ve korkunun aracılık etkisi yoluyla dolaylı olarak örgütsel işleyişi de etkilemektedir. İşyerinde şiddetin sonuçları olarak örgütsel işleyiş üzerine çok az araştırma olmasına rağmen, işyerinde şiddet olayları meydana geldiğinde, işyeri algısının ve davranışların etkilenmesi beklenmektedir. Dolayısıyla işyerinde şiddet, örgüte bağlılık (yani örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti), duygusal tükenme, iş performansı ve meydana gelebilecek kazaları dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Barling, 1996). İşyerinde şiddete maruz kalmanın, mağdurların hastalarıyla geçirdikleri zamanın miktarını, yerine getirdikleri görevleri, hastalarına olan ilgilerini etkilediği görülmektedir (Eker vd., 2012). Atan ve arkadaşları (2013)'na göre hemşirelerin, yaşadıkları şiddetin iş performanslarını etkilediğini dile getirmeleri, şiddetin hastalarla ilişkilere nasıl yansıdığına bir göstergesidir. Lim ve arkadaşları (2022) işyerinde şiddetin sağlık çalışanlarının genel performansını daha fazla etkilemeden önce ele alınması gereken en kritik nedenlerden biri olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada şiddete maruz kalma, şiddete maruz kalmanın en önemli sonuçlarından olan şiddet görme korkusu ve iş performansı ele alınacaktır.

### 3. Yöntem

Çalışmanın evrenini Sakarya ilinde faaliyet gösteren ve Ankara-İstanbul otoyoluna yakın bir alanda faaliyet göstermesi sebebiyle kaza sonucu başvuruların yaygın olarak görüldüğü bir kamu hastanede görev yapan 484 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem belirlenmemiş evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Literatürde 30'dan büyük ve 500'den küçük örneklerin birçok araştırma için uygun olduğu; örneklemin alt grupları (eğitim, yaş, cinsiyet, vb.) için en az 30 gözlemin uygun olduğu belirtilmektedir (Coşkun vd.2017). Katılımcıların iş yoğunluğu, nöbet ve diğer izinleri gibi sebeplerle çalışma sonucunda 102 sağlık çalışanına ulaşılabilmiştir. Çalışmanın etik kurallara uygunluğuna dair Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Etik Kurulunun 05.09.2022 tarihli ve 49-20 nolu kararı ile yazılı onay alınmıştır. Çalışma süresince Helsinki deklarasyonunda belirtilen prensiplere uygun hareket edilmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketler hastaneye gidilerek yüz yüze anket yöntemiyle katılımcıların gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Anket çalışanların sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, meslek) belirlemeye yönelik ifadeler ile şiddete maruz kalma, şiddet görme korkusu ve iş performansını ölçmeye yönelik üç farklı ölçekten oluşmaktadır. Şiddete maruz kalma ve şiddet görme korkusu ölçekleri Rogers (1994) tarafından geliştirilmiş ve Akbolat ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Şiddete maruz kalma ölçeği katılımcıların son bir yıl içerisinde fiziksel ya da sözel şiddete ne sıklıkla maruz kaldıklarını ölçmeye yönelik 14 sorudan oluşmaktadır. Şiddet görme korkusu ölçeği ise kısa süre içerisinde (1 yıl) hasta ve yakınları tarafından şiddete maruz kalma korkusu ölçmeye yönelik olup; ortalama puanların yüksek olması şiddet görme korkusunun da yüksek olduğunu göstermektedir. Goris ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Toklu (2016) tarafından yapılan İş performansı ölçeği, beş ifadeden





oluşmaktadır. Ölçekten alınan puanların yüksek olması iş performansı algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada aracı değişken olarak kullanılan şiddet görme korkusunun, şiddete maruz kalma ve iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla SPSS Process Macro (4. Model) regresyon analizinden yararlanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında;  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde analizi edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ait verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara, Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1**

*Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri*

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	70	68,60
	Erkek	32	31,40
Medeni Durum	Evli	52	51,00
	Bekar	50	49,00
Yaş	≤25	39	38,24
	26-35	31	30,39
	≥36	32	31,37
Çalışma Süresi	< 5 yıl	42	41,18
	≥5 yıl	60	58,82
Meslek	Hekim	18	17,65
	İdare	22	21,57
	Yardımcı Sağlık Personeli	45	44,12
	Diğer*	17	16,66

\*Güvenlik personeli, temizlik personeli, vb.

Tabloya göre %68,6’sı kadınlardan oluşan katılımcıların, %51’i evlidir, %38,24’ü 25 yaş ve altı gruptadır ve %58,82’sinin çalışma süresi 5 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların çoğunluğu sağlık personelinde (%61,77) oluşmaktadır.

**Tablo 2**

*Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Ortalamaları*

Ölçekler	Ort.	S.S.	Cronbach’s Alpha
Şiddet görme korkusu	3,61	0,759	0,808
Şiddete maruz kalma	2,20	0,569	0,774
İş performansı	2,74	1,351	0,883

Çalışmada yararlanılan ölçeklerin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olduğundan bu çalışmada ayrıca geçerlilik çalışması yapılmamıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi hesaplanan Cronbach Alpha değerleri, şiddet görme korkusu ölçeği için 0,808, şiddete maruz kalma ölçeği için 0,774 ve iş performansı ölçeği için ise 0,883’dir. Ölçeklerin tümünün Cronbach Alpha katsayısı 0,70’in üzerindedir ve çalışmada kullanılabilir düzeydedir (Coşkun vd., 2017).

Çalışmada kullanılan ölçeklere katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında en yüksek katılımın şiddet görme korkusu ölçeğine olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş performansı ölçeğine katılımları orta seviyede iken şiddete maruz kalma ölçeğine katılımları düşük düzeydedir.



**Tablo 3***Şiddet Görme Korkusu, Şiddete Maruz Kalma ve İş Performansı Arasındaki İlişki*

	Şiddet Görme Korkusu	Şiddete Maruz Kalma
Şiddet Görme Korkusu	1	
Şiddete Maruz Kalma	,615**	1
İş Performansı	0,145*	,549**

\*p<0,5; \*\*p<0,01

Çalışmada şiddet görme korkusu, şiddete maruz kalma ve iş performansı arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü gibi şiddet görme korkusuyla şiddete maruz kalma arasında ( $r=0,615$ ) ve iş performansı ( $r=0,145$ ) arasında ve şiddete maruz kalma ile iş performansı arasında ( $r=0,549$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4***Şiddete Maruz Kalmanın İş Performansına Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		$\beta$	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R <sup>2</sup>	F	p
İş Performansı	Sabit	-0,123	0,450	0,274	0,785	1,016	0,770	0,302	43,235	0,000
	Şiddete Maruz Kalma	0,549	0,198	9,575	0,000	0,910	1,697			

Şiddet görme korkusu, şiddete maruz kalma ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesinin ardından, şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide şiddet görme korkusunun aracı rolü belirlenmesi amacıyla bir regresyon modeli geliştirilmiştir. Process Macro'dan yararlanılarak analiz eden modelde ilk olarak şiddete maruz kalmanın iş performansına etkisine bakılmıştır. Tablo 4'de görüldüğü gibi model anlamlıdır ( $F=43,235$ ;  $p<0,05$ ) ve şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerinde orta seviyede ( $\beta=0,549$ ;  $p<0,05$ ) etkisi bulunmaktadır. Model iş performansının %30,2'sini açıklamaktadır.

**Tablo 5***Şiddete Maruz Kalmanın Şiddet Görme Korkusuna Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		$\beta$	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R <sup>2</sup>	F	p
Şiddet Görme Korkusu	Sabit	1,809	0,239	7,578	0,000	1,336	2,283	0,378	60,717	0,000
	Şiddete Maruz Kalma	0,615	0,105	7,792	0,000	0,611	1,028			

Tablo 5'te şiddete maruz kalmanın şiddet görme korkusuna etkisini gösteren model görülmektedir. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $F= 60,717$ ;  $p<0,05$ ) ve şiddete maruz kalmanın şiddet görme korkusu üzerinde pozitif yönlü ( $\beta= 0,615$ ;  $p<0,05$ ) etkisi bulunmaktadır. Model şiddet görme korkusunun %37,8'ini açıklamaktadır.



Tablo 6

Şiddete Maruz Kalma ve Şiddet Görme Korkusunun İş Performansına Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		$\beta$	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R <sup>2</sup>	F	p
İş Performansı	Sabit	0,874	0,543	1,611	0,110	-0,203	1,952	0,362	28,034	0,000
	Şiddete Maruz Kalma	0,740	0,242	7,267	0,000	1,276	2,235			
	Şiddet Görme Korkusu	-0,310	0,181	-3,043	0,003	-0,911	-0,192			

Tablo 6’da şiddete maruz kalma ve şiddet görme korkusunun iş performansında etkisini gösteren çoklu regresyon modeli görülmektedir. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi, model anlamlıdır (F=28,034; p<0,05). İş performansı üzerinde şiddete maruz kalmanın pozitif ( $\beta=0,740$ ; p<0,05) ve şiddet görme korkusunun ( $\beta=-0,310$ ; p<0,05) negatif etkisi bulunmaktadır.

Tablo 7

Şiddete Maruz Kalmanın İş Performansına Etkisinde Şiddet Görme Korkusunun Aracı Rolü

Direkt Etki		Etki	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	
Şiddete Maruz Kalma	İş Performansı	0,359	0,242	7,267	0,000	1,276	2,235	
Dolaylı Etki								
Şiddete Maruz Kalma	Şiddet Görme Korkusu	İş Performansı	-0,190	0,082		-0,99	-0,129	
Toplam Etki								
			0,169	0,105	7,792	0,000	1,697	0,965

Tablo 7’de şiddete maruz kalmanın iş performansına direkt, dolaylı ve toplam etkisi görülmektedir. Buna göre, şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerinde doğrudan etkisi ( $\beta=0,359$ ) bulunmaktadır. Bu etkide şiddet görme korkusu kısmi aracı rol oynayarak ( $\beta=-0,190$ ) şiddete maruz kalmanın iş performansına etkisini ( $\beta=0,169$ ) azaltmaktadır. Modele göre şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerindeki toplam etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=0,169$ ) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (p<0,05) söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada şiddete maruz kalma, şiddet görme korkusu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve şiddete maruz kalmanın, iş performansına etkisinde şiddet görme korkusunun aracı rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, şiddete maruz kalma ve şiddet görme korkusu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç literatürle uyumludur. Yapılan çalışmalarda şiddete maruz kalma ile şiddet görme korkusu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır (Abo-Ali vd., 2020; Ünal vd., 2021). Aynı zamanda Pacheco ve arkadaşları (2016) hem fiziksel hem de dolaylı şiddete maruz kalanların daha fazla korku duyduklarını ve korkunun fiziksel ve psikolojik sağlıklarını etkilediğini belirlemiştir.

Çalışmada şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerinde orta seviyede etkisi olduğu saptanmıştır. Buna karşılık şiddet görme korkusu iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Başka bir ifade ile çalışılan örnekleme şiddet görmekten daha ziyade şiddet görme korkusu kötü performansa sebep olmaktadır. Yapılan başka bir çalışmada da sağlık çalışanları arasında şiddete maruz kalmaktan daha çok şiddet görme korkusuna katılım olduğu tespit edilmiştir (Özgün vd., 2021). Bununla birlikte şiddete maruz



kalmanın kötü performansa sebep olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Lin ve arkadaşları (2015) çalışmalarında şiddetin sağlık çalışanlarının iş performansını olumsuz etkilediği göstermişlerdir. Benzer şekilde hekimler üzerinde yapılan bir başka çalışmada şiddete maruz kalan hekimlerin %44,3'ünün iş performansında düşüş meydana geldiği (Mirza vd., 2012); pratisyen hekimler üzerine yapılan diğer bir çalışmada ise işyerinde şiddetin iş performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu Coles vd., (2007) raporlanmıştır. Benzer durum hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda da şiddete maruz kalmanın hemşirelerin performansını olumsuz yönde etkilediği bildirilmiştir (Shahzad ve Malik, 2014; Atan vd., 2013).

Çalışmanın diğer önemli bir sonucu şiddete maruz kalmanın iş performansı üzerindeki etkisinde şiddet görme korkusu kısmi aracı rol oynayarak bu etkiyi azaltmasıdır. Başka bir ifade ile şiddet görme korkusu sağlık çalışanlarının performansını kötüleştirme yönünde bir etkiye sahiptir. Abo-Ali ve arkadaşları (2020)'nin çalışması da bu sonucu desteklemektedir.

Çalışmalar şiddete maruz kalan ve buna tanık olan sağlık çalışanlarının şiddet korkularının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Fu vd., 2021; Akbolat vd., 2021). Bu durum işyerinde şiddete verilen psikolojik tepkinin uzun vadeli etkileri olabileceğini göstermektedir. Performans düşüşünün yanı sıra tükenmişlik, işten yarılma niyeti, işyeri sadakatinde azalma veya motivasyonun bozulması gibi pek çok faktörün ortaya çıkması mümkündür. Bütün bunlar sağlık hizmetlerinin sunumunda aksamalara yol açabileceği için sadece çalışanlar için değil; hizmet kullanıcılar için de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple, sağlık hizmetleri sunumunda şiddetin yasal düzenlemeler, açıkça tanımlanmış politikalar, raporlama prosedürleri, sağlık yöneticilerinin desteği, sağlık çalışanlarının işyeri şiddetine ilişkin farkındalık ve bilgilerini güncellemesi gibi kurum içi ortak sorumluluk ve uygulamaların yanı sıra; meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları ve toplumdan teknik destek ve yardım sağlanması gibi dış faktörleri de kullanılarak ortadan kaldırılması ya da azaltılması için çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle sağlık çalışanlarında farkındalığı arttırmaya yönelik eğitimler, kolaylaştırılmış prosedürler ve her türlü sosyal desteğin artırılması sağlık çalışanlarının desteklenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle şiddeti önleme konusu çok boyutlu olarak ele alınarak sağlık çalışanlarında uzun süreli etkilerini ve toplumsal etkilerini önlemeye yönelik stratejiler geliştirilmelidir. Nihai olarak sağlık kuruluşlarında şiddet oluşumunu azaltmak ve çalışanlara daha güvenli iş ortamları oluşturmak için etkili önlemler alınması ve gelecekteki şiddet görme korkusunu hafifletmek için eğitim ve destek programları gibi uzun vadeli müdahaleler oluşturması önerilmektedir.

### Kaynakça

- Abo-Ali, E. A., Zayed, H. A., & Atlam, S. A. (2020). Workplace violence: effects on job performance and coping strategies among physicians. *Journal of High Institute of Public Health*, 50(3), 126-131.
- Akbolat, M., Sezer, C., Ünal, Ö., Amarat, M., & Durmuş, A. (2021). The effects of direct violence and witnessed violence on the future fear of violence and turnover intention: a study of health employees. *Current Psychology*, 40(9), 4684-4690.
- Atan, Ü. Ş., Baysan Arabacı, L., Sirin, A., Isler, A., Donmez, S., Unsal Guler, M., Oflaz U., Yalçinkaya Özdemir, G. & Yazar Tasbasi, F. (2013). Violence experienced by nurses at six university hospitals in Turkey. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 20(10), 882-889.



- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 29–49). American Psychological Association.
- Budd, J. W., Arvey, R. D., & Lawless, P. (1996). Correlates and consequences of workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(2), 197.
- Coles, K. S., J., Boyle, M., & Stanley, J. (2007). GPs, violence and work performance-'just part of the job?'. *Australian Family Physician, 36*(3).
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Sakarya Kitabevi.
- Deniz, S., & Yüksel, O. (2020). A Study on the Determination of the Reasons for Violence against Healthcare Workers. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, (3)*, 483-487.
- Deniz, S., & Yüksel, O. (2020). A Study on the Determination of the Reasons for Violence against Healthcare Workers. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, (3)*, 483-487.
- Di Martino, V., & Musri, M. (2001). *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace. Ministry of Human Resources*. Malaysia and International Labour Organization, Kuala Lumpur.
- Eker, H. H., Özder, A., Tokaç, M., Topçu, I., & Tabu, A. (2012). Aggression and violence towards health care providers, and effects thereof. *Archives of psychiatry and psychotherapy, 4*, 19-29.
- Fernandes, C. M., Bouthillette, F., Raboud, J. M., Bullock, L., Moore, C. F., Christenson, J. M., ... & Way, M. (1999). Violence in the emergency department: a survey of health care workers. *Cmaj, 161*(10), 1245-1248.
- Ferns, T. (2006). Violence, aggression and physical assault in healthcare settings. *Nursing Standard, 21*(13), 42.
- Fu,, Ren, Y., Wang, G., Shi, X., & Cao, F. (2021). Fear of future workplace violence and its influencing factors among nurses in Shandong, China: a cross-sectional study. *BMC nursing, 20*, 1-10.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies, 55*, 137-143.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 17*, 327-343.
- Heponiemi, T., Kouvonon, A., Virtanen, M., Vänskä, J., & Elovainio, M. (2014). The prospective effects of workplace violence on physicians' job satisfaction and turnover intentions: the buffering effect of job control. *BMC health services research, 14*(1), 1-8.
- Itzhaki, M., Bluvstein, I., Peles Bortz, A., Kostistky, H., Bar Noy, D., Filshinsky, V., & Theilla, M. (2018). Mental health nurse's exposure to workplace violence leads to job stress, which leads to reduced professional quality of life. *Frontiers in Psychiatry, 9*, 59.
- Kibar, F. A., Oturak, G., Ekerbiçer, H. Ç., & Berberoğlu, U. (2019). Sağlıkta şiddet bir iş güvenliği sorunu mudur: Sakarya'da görev yapan bir grup sağlık çalışanının sağlıkta şiddet ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi. *Sakarya Tıp Dergisi, 9*(4), 612-618.
- Kingma, M. (2001). Workplace violence in the health sector: a problem of epidemic proportion. International Council of Nurses, *International Nursing Review, 48*, 129–130
- Lancôt, N., & Guay, S. (2014). The aftermath of workplace violence among healthcare workers: A systematic literature review of the consequences. *Aggression and violent behavior, 19*(5), 492-501.
- Lim, M. C., Jeffree, M. S., Giloi, N., & Lukman, K. A. (2022). Workplace violence in healthcare settings: The risk factors, implications and collaborative preventive measures. *Annals of Medicine and Surgery, 103*727.
- Lin, W. Q., Wu, J., Yuan, L. X., Zhang, S. C., Jing, M. J., Zhang, H. S., ... & Wang, P. X. (2015). Workplace violence and job performance among community healthcare workers in China: The mediator role of quality of life. *International journal of environmental research and public health, 12*(11), 14872-14886.
- Liu, J., Gan, Y., Jiang, H., Li, L., Dwyer, R., Lu, K., Yan S., Sampson O., Xu H., Wang, C., Zhu, Y., Chang, Y., Yang, Y., Yang, T., Chen Y., Chen, F. & Lu, Z. (2019). Prevalence of workplace violence against healthcare workers: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and environmental medicine, 76*(12), 927-937.





- Mirza, N. M., Amjad, A. I., Bhatti, A. B. H., Shaikh, K. S., Kiani, J., Yusuf, M. M., ... & Imam, S. Z. (2012). Violence and abuse faced by junior physicians in the emergency department from patients and their caretakers: a nationwide study from Pakistan. *The Journal of Emergency Medicine*, 42(6), 727-733.
- Nart, S. (2014). İş Ortamında Şiddet, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 12(23), 248-268.
- Pacheco, E., Cunha, M., & Duarte, J. (2016). Violence, aggression and fear in the workplace. *European Proceedings of Social And Behavioral Sciences*, 27-41.
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Cocco, P., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2017). Fear of future violence at work and job burnout: A diary study on the role of psychological violence and job control. *Burnout Research*, 7, 36-46.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *BMJ*, 318(7178), 228-232.
- Rippon, T. J. (2000). Aggression and violence in health care professions. *Journal of Advanced Nursing*, 31(2), 452-460.
- Rogers, A. K. (1994). *Violence at work: Personal and organizational outcomes* [Master's thesis]. Ontario: The University of Guelph.
- Shahzad, A., & Malik, R. K. (2014). Workplace Violence: An Extensive Issue for Nurses in Pakistan— A Qualitative Investigation. *Journal of Interpersonal Violence*, 29(11), 2021-2034.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Toklu, A. T. (2016). *Çalışanlarda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İşe Yabancılaşma ve İş Performansına Olan Etkisinin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, Ö., Akbolat, M., & Palan, G. (2021). Sağlık Çalışanlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Şiddete Maruz Kalma Ve Şiddet Görme Korkusu Arasındaki İlişki. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 1-14.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- WHO (1996). *Global Consultation on Violence and Health. Violence: a public health priority*. Geneva, World Health Organization, 1996 (document WHO/EHA/SPI.POA.2).
- Zhang, L., Wang, A., Xie, X., Zhou, Y., Li, J., Yang, L., & Zhang, J. (2017). Workplace violence against nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 72, 8-14.



## Extended Summary

Workplace violence has become a concerning global trend. Violence against healthcare workers is considered a public health issue due to its impact on the quality of healthcare services. Being exposed to violence can lead to physical and mental health problems for healthcare workers. Fear is considered one of the significant consequences of workplace violence. The fear that arises in healthcare workers as a result of experiencing violence from patients or their relatives can be generalized not only to violent patients but also to all patients. The experience of workplace violence may also indirectly affect organizational functioning through the mediating effect of fear. It is observed that exposure to violence at the workplace affects the amount of time the victims spend with their patients, the tasks they perform, and their interest in their patients. Therefore, exposure to violence may affect job performance.

The fear of experiencing violence reduces productivity by causing emotional exhaustion, cynicism, and mental or physical distress. From the perspective of healthcare organizations, the fear of violence can have negative consequences for employees' performance. Therefore, it is important to investigate the mechanisms of workplace violence's impact in order to help healthcare personnel overcome violent behaviors and establish support mechanisms. This study aims to reveal the relationship between exposure to violence, fear of violence, and job performance in healthcare personnel, and also to determine whether the fear of violence plays a mediating role in the impact of exposure to violence on job performance.

The study includes 484 healthcare workers working in a public hospital located near the Ankara-Istanbul highway in Sakarya province, known for its high number of accident-related admissions. With the goal of encompassing the entire population, no specific sample was selected. However, due to various factors such as participants' demanding work schedules, shifts, and other leaves, a total of 102 healthcare workers were able to be reached and included in the study. The data collection period spanned from September 2022 to October 2022, utilizing a survey method. Surveys were conducted at the hospital using the face-to-face interview method based on voluntaries. The survey used in this study consists of statements to determine the socio-demographic characteristics of the participants (gender, age, marital status, work experience, profession), as well as three different scales to measure exposure to violence, fear of violence, and job performance. The exposure to violence and fear of violence scales were developed by Rogers (1994) and adapted to Turkish by Akbolat et al. (2019).

The exposure to violence scale consists of 14 questions measuring the frequency of experiencing physical or verbal violence in the past year. The fear of violence scale measures the fear of experiencing violence from patients and their relatives in the short term (1 year), and high average scores indicate a high level of fear of violence. The Job Performance Scale consists of five statements, and the scale was developed by Goris et al. (2003) and adapted to Turkish by Toklu (2016). The high scores obtained from the scale indicate a high perception of job performance. Descriptive statistical methods, correlation analysis, and regression analysis were used to analyze the data obtained from the scales. SPSS Process Macro (Model 4) regression analysis was used to determine the impact of the fear of violence, used as a mediator variable, on exposure to violence and job



performance. The data were analyzed with a 95% confidence interval at a significance level of  $p=0.05$ .

According to the findings of the study, the participants, of whom 68.6% are women, 51% are married, 38.24% are in the age group of 25 and below, and 58.82% have a work experience of 5 years or more. The majority of the participants are healthcare personnel (61.77%). The participants showed a high level of participation in the fear of violence scale ( $\bar{x}= 3.61+0.759$ ), a moderate level of participation in the job performance scale ( $\bar{x}= 2.74+1.351$ ), and a low level of participation in the exposure to violence scale ( $\bar{x}= 2.20+0.569$ ). After conducting a correlation analysis to determine the significant relationship between the fear of violence, exposure to violence, and job performance, notable findings emerged. The results indicate statistically significant associations between the fear of violence and exposure to violence ( $r=0.615$ ), the fear of violence and job performance ( $r=0.145$ ), as well as exposure to violence and job performance ( $r=0.549$ ) ( $p<0.05$ ). In the regression model developed to determine the impact of exposure to violence on job performance and the mediating role of fear of violence on this effect, the first step was to examine the influence of exposure to violence on job performance. It is found that the developed model is significant ( $F=43.235$ ;  $p<0.05$ ), and exposure to violence has a moderate effect on job performance ( $\beta=0.549$ ;  $p<0.05$ ). The model explains 30.2% of job performance. The model developed to determine the impact of exposure to violence on the fear of violence is statistically significant ( $F=60.717$ ;  $p<0.05$ ), and exposure to violence has a positive effect on the fear of violence ( $\beta=0.615$ ;  $p<0.05$ ). The model explains 37.8% of the fear of violence. It is shown that the multiple regression model that shows the impact of exposure to violence and the fear of violence on job performance is statistically meaningful ( $F=28.034$ ;  $p<0.05$ ). According to the model, exposure to violence has a positive effect ( $\beta=0.740$ ;  $p<0.05$ ) and the fear of violence has a negative effect ( $\beta=-0.310$ ;  $p<0.05$ ) on job performance. When the direct, indirect and total effects of exposure to violence on job performance were analyzed, it was found that exposure to violence had a direct effect on job performance ( $\beta=0.359$ ) and fear of violence played a partial mediating role in this effect ( $\beta=-0.190$ ) and reduced the effect of exposure to violence on job performance ( $\beta=0.169$ ). According to the model, the total effect of exposure to violence on job performance is positive ( $\beta=0.169$ ) and statistically significant ( $p<0.05$ ).

Studies reveal that health workers who have been exposed to violence and witnessed violence have a high fear of violence. This suggests that the psychological response to workplace violence may have long-term effects. In addition to decreased performance, many factors such as burnout, the intention to quit, decreased workplace loyalty, or demotivation are possible. All of these may lead to disruptions in the delivery of health services, which may have negative consequences not only for employees but also for service users. To promote a violence-free environment in healthcare settings, it is crucial to implement various measures. These can include internal actions like adhering to legal regulations, establishing well-defined policies, implementing effective reporting procedures, providing support to health managers, and ensuring that healthcare workers are informed and educated about workplace violence. Additionally, external support from professional organizations, non-governmental organizations, and society as a whole can be valuable. Technical assistance and guidance from these entities can play a significant role



in this endeavor. In particular, trainings to raise awareness among healthcare workers, facilitated of procedures, and increasing all kinds of social support are very important in terms of supporting healthcare workers. For this reason, the issue of violence prevention should be addressed in a multidimensional manner, and strategies should be developed to prevent its long-term effects on healthcare workers and its social effects. Finally, to create safer work environments for employees in healthcare institutions and reduce the occurrence of violence, it is crucial to implement effective measures. It is recommended to establish long-term interventions, including training and support programs, to address and alleviate the fear of future violence. These proactive steps are essential to promoting a safe and secure atmosphere for healthcare professionals.



### ALGILANAN GELECEKTEKİ İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ALGILANAN STRES ÜZERİNE ETKİSİNDE AKADEMİK ÖZ YETERLİLİĞİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

#### *MEDIATING ROLE OF ACADEMIC SELF-EFFICIENCY IN THE EFFECT OF PERCEIVED FUTURE EMPLOYABILITY ON PERCEIVED STRESS*

Dr. Öğr. Üyesi Mesut ARDIÇ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-6630-0669, mesut.ardic@gop.edu.tr

#### ABSTRACT

#### ÖZ

The aim of this study, which focuses on higher education students, is to reveal the relationship between students' perceived stress and their perceived future employability and academic self-efficacy. 537 students studying in health programs at the university agreed to participate in the study. Responses to the statements about perceived employability, academic self-efficacy, and perceived stress were obtained through an online questionnaire method. SPSS was used to evaluate the relationship between students' future employability and perceived stress and academic self-efficacy; SPSS AMOS and SPSS Process Macro statistical programs were used for path analysis. There is a significant negative relationship between the perceived future employability variable and the perceived stress variables, and a positive relationship between academic self-efficacy. It was found that there is a negative relationship between perceived future employability and academic self-efficacy. At the same time, it was concluded that academic self-efficacy mediated the effect of perceived employability on perceived stress. It may be important to reconsider employment opportunities, as post-graduate employment for university students can be a source of stress and affect self-efficacy in university education.

Yükseköğretim öğrencilerine odaklanan bu çalışmanın amacı, öğrencilerin algılanan stres ile gelecekteki algılanan istihdam edilebilirlik ve akademik öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmaya, üniversitede sağlık programlarında öğrenim gören 537 öğrenci katılmayı kabul etmiştir. Öğrenciler, algılanan istihdam edilebilirlik, akademik öz yeterlilik ve algılanan stres ile ifadelerle online anket yöntemi ile yanıt alınmıştır. Öğrencilerin gelecekteki istihdam edilebilirlik ile algılanan stres ve akademik öz yeterlilik ilişkisini değerlendirmek için SPSS ve yol analizi için SPSS AMOS ve SPSS Process Macro istatistik programı kullanılmıştır. Algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik değişkeninin ve algılanan stres değişkenleri ile negatif anlamlı ilişki olduğu, akademik öz yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ve akademik öz yeterlilik arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, algılanan istihdam edilebilirliğin algılanan stresin üzerindeki etkisinde akademik öz yeterliliğin edilebilirliğin aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Üniversite öğrencilerinin mezuniyet sonrası istihdamın stres kaynağı olabileceği ve üniversite eğitiminde öz yeterliğe etki edebileceğinden istihdam olanaklarının yeniden gözden geçirilmesi önemli olabilecektir.

**Keywords:** Academic Self-Efficiency, Perceived Future Employability, Perceived Stress.

**Anahtar Kelimeler:** Akademik Öz Yeterlilik, Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik, Algılanan Stres.

<sup>1</sup>Bu çalışma, 2-6 Mayıs 2023 tarihleri arasında düzenlenen 8. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi'nde özet bildirisi olarak sunulmuştur.



## 1. Giriş

Günümüzde ekonomi, teknoloji ve iş yaşamında hızlı değişimler meydana gelmektedir. Hızlı değişimler ile çalkantılı seyreden dünyada istihdam edilebilirlik kavramı bu değişimlerin sonuçları ile ilişkili hale getirmiştir. Dünya ekonomisinde işveren ve işgücü ilişkisinde gerçekleşen değişimler istihdam edilebilirlik kavramının akademik araştırmalarda da önem kazanmasını sağlamıştır. Bununla birlikte üniversite öğrenimini sürdüren bireylerin mezun olduktan sonra iş konusunda yaşayacakları sorunlara yönelik kaygıları artış göstermektedir (Alkın & Öksüz, 2020). İstihdam edilebilirlik bireyin yeni bir iş sahibi olabilmesine yönelik ihtimalini değerlendirmesidir, yani bireyin işgücü piyasasındaki fırsatları nasıl algıladığını yansıtmaktadır. İstihdam edilebilirlik algısı fazla olan bir birey, istihdam edileceğine yönelik beklentiye sahiptir (Berntson & Marklund, 2007). Dolayısıyla istihdam edilebilirlik algısının düşük olması ise bireyin gelecekte iş bulma imkânlarından yoksun olduğu düşüncesine sahip olduğunu göstermektedir. Gelecekte bir iş ve meslek sahibi olmak üzere eğitim gören üniversite öğrencileri üzerinde Algılanan istihdam edilebilirliğin nasıl sonuçları olduğu konusu merak uyandırmaktadır.

Türkiye’de Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’nun 2021 yılı istatistiklerine göre lisans mezuniyet alanları göz önüne alındığında, kayıtlı istihdam oranının görece yüksek olduğu eğitim ve öğretim alanı sağlık bölümleri (%82,7), ön lisans seviyesinde en yüksek kayıtlı istihdama sahip olan bütün ön lisans seviyesinde paramedik (%97,1) olmaktadır. Türkiye bu haliyle sağlık alanında eğitim gören öğrencilerin mezuniyet sonrası istihdam olanağı fazla olduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2022 yılı ağustos ayı verilerine göre genç nüfusta işsizlik oranı %18 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, Ağustos 2022). Diğer bir ifadeyle üniversite mezunu yaklaşık her beş kişiden birisi iş bulamamaktadır. Buradan yola çıkılarak, üniversite öğrencilerinin eğitim alacakları bölümleri tercih ederken; gelecekte istihdam edilebilmelerini dikkate aldıkları, istihdam olanağı düşük olan bölümlere yönelmek istemedikleri; ancak farklı nedenlerle (tercih hatası, açıkta kalma korkusu, ailenin yanlış yönlendirmesi, puanın diğer bölümlere yetmemesi vb.) istihdam olanağı düşük bölümlere yönelenlerin ise istihdam edilememe stresi gözlemlenebilmektedir. Sonuç itibarıyla üniversite öğrencilerinin öğrenim gördükleri bölüm, istihdam edilebilirlik algılarını; algılanan istihdam edilebilirlikleri ile yaşadıkları stres düzeyini arttırabilmektedir. Bu açıklamalardan hareketle algılanan istihdam edilebilirlik ile stres arasında pozitif bir ilişki oluşturabileceği beklenmektedir.

Üniversite öğrencilerinin akademik başarı düzeyi arttıkça kişisel gelişim düzeyleri (kişilik yapısı, benlik saygısı, motivasyon, öz-yeterlik ve ders çalışma alışkanlıkları vb. duyuşsal etmenlerle) arttığı yapılan araştırmalar tarafından belirtilmektedir (Arıcı, 2007; Şevik, 2014; Wang, 2004; Sarier, 2016). Sahranç (2007) çalışmasında, eğitim fakültesinde eğitim gören öğrencilerin stres kontrolü, öz-yeterlik, durumluk yaşam doyumu ve kaygıyla ilişkisi olduğu sonucunda varmıştır. Diğer araştırmada Gündoğar et al., (2007), üniversitede tercih ettikleri bölümü açıkta kalmamak ve istediği mesleği ifa edebilmek için tercih eden öğrencilere göre yaşam beklentilerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkılarak üniversite öğrencilerinin gelecekteki istihdam edilebilirlik olan öğrenim gördükleri bölümlerin akademik öz yeterliliği yüksek olması ve algıladıkları stres üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı üniversite



öğrencilerinin algıladıkları istihdam edilebilirlikleri ile algıladıkları stres arasındaki etkisi ve bu etkide akademik öz yeterlilik aracılık rolünün varlığı incelenmek istenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik

Genç yetişkinler için, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik, öğrenimlerini ve/veya eğitimlerini tamamladıktan sonra mesleki benliklerinin temsidir. Gelecekteki benlikler (gelecekteki mesleki benlikler dahil), bir bireyin ne olabileceğine dair spesifik, bireyselleştirilmiş temsillerini ifade eder. Muhtemel benlikler, hedef belirleme, planlama ve hedefe ulaşma davranışlarını teşvik eder (Markus & Nurius, 1986). Bu nedenle, gelecekteki benliklerin “...gelecekteki olayları tahmin etmek, hedefler belirlemek, planlamak, seçenekleri keşfetmek için bir temel oluşturduğu görülen umutlar ve korkular açısından ileriye dönük taahhütlerde bulunmak ve ardından gelişimsel bir rotaya rehberlik etmek” kaynaklandığı düşünülebilir (Creed & Klisch, 2005). Diğer ifadeyle, gençler için algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik, “...eğitimlerini ve/veya eğitimlerini tamamladıktan ve hazır olduktan sonra kendi becerilerinin, deneyimlerinin, kişisel özelliklerinin, işgücü piyasası bilgilerinin ve kurumsal itibarlarının değerlendirilmesi” olarak değerlendirilebilir. (Gunawan et al., 2019). Genç yetişkinlerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik, onların mevcut mesleki düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını yönlendirebilmektir. Gelecek imajı ile mevcut davranışlar arasındaki ilişki gözlenmektedir (Comello, 2015). Örneğin, Oyserman et al. (2004), gelecekteki benliklerin başarı hedefleriyle ve dolayısıyla çocukluk çağı akademik öz yeterlilikle ilişkili olduğunu göstermiştir (Gunawan et al., 2019).

Öğrencilerin gelecekteki istihdam edilebilirliğine ilişkin olumlu imgeleri, kişinin mevcut durumu hakkında (örneğin, şu anda nerede olduklarını ve nerede olmak istediklerini karşılaştırmak gibi) ayrıntılı ilgili düşüncelerle meşgul olmasıyla ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda gelecek imajlarını gerçekleştirme (yani istihdam hedeflerine ulaşma) şanslarını artıracak stratejiler ve davranışlar uygulamalarına etki edebilmektedir (Gunawan et al., 2021).

Gelecek odaklı hedefler, mevcut başarıların ve ilerlemenin karşılaştırıldığı standartlardır (Lord et al., 2010). Gençler gelecekteki istihdam edilebilirliklerinin umduklarının altında olduğunu değerlendirdiklerinde, stres ve memnuniyetsizlik gelecek stratejilerini tutarsızlığa (örneğin, hedefleri düşürme/çabayı artırma) yönlendirmektedir. Bununla paralel olarak, Yizhong et al. (2017), zamanla, mezun olduktan sonra istihdam edilmeye ilişkin iyimserlik azaldıkça, iş aramaya olan güvenin azaldığını ve iş aramaya ilişkin stratejilerde ve tutumların yeniden değerlendirilmesinde bir artış olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, algılanan istihdam edilebilirlik, gençler için dikkate alınması gereken önemli bir sonuçtur. Bu iddiayı destekler şekilde, gelecekte istihdam algısı daha yüksek olanlar ayrıca daha fazla çalışma taahhüdü, çabası ve performansı bildirmektedir; daha fazla kariyer planlama ve hedef yönetimi ile meşgul olurlar; daha iyi durumda olduğu (Lodi et al., 2020; Praskova & Johnston, 2020); ve daha az kariyer stresine sahip olduğu ortaya konulmuştur (Creed et al., 2021).

Özetle, genç yetişkinlerin gelecek görüşleri olumlu sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran davranışlarda bulunmakla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık olumsuz gelecek görüşleri, kötümser beklentiler veya daha sonra tehdit edici senaryolar gelecek hedef odaklı



davranışlara düşük katılımı ilişkilendirilme eğilimindedir (Kornadt et al., 2015). Kişinin gelecekteki kariyer başarısının algısı olan kariyer hırsının (Greenhaus et al., 1990; Nabi, 2001), üniversite bağlılığı gibi, istihdam edilebilirlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Rothwell et al., 2009). Kariyer sıkıntısı, kariyer karar verme sürecine yönelik olumsuz duyguları yansıttığından, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ile olumsuz bir şekilde ilişkili olabilmektedir (Larson et al., 1994).

Okul hayatından sonra işsizlik, bireyler arasında hayatın en sinir bozucu zamanlarından biri olabilmektedir (Shi et al., 2018), bu da ulusal kalkınma üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Sonuç olarak, çeşitli ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalan ulusların başlıca endişeleri arasında beceri geliştirme, beşeri sermaye geliştirme, mesleki geçiş, istihdam, işsizlik ve yeniden istihdam bulunmaktadır (Guilbert et al., 2016). Bu nedenle, artan işsizlik korkusu, öğrencilerin algılanan istihdam edilebilirlik becerilerini, yani öğrencilerin eğitimlerini/öğrenimlerini tamamladıktan sonra gelecekte kendilerini nasıl algıladıklarını ve iş piyasasına uyum sağlamaya veya mesleki ilgileri olsa bile istihdam edilmeye hazır olmalarını etkileyebilmektedir (Gunawan et al., 2019; Vanhercke et al., 2014).

## 2.2. Algılanan Stres

Kişi günlük yaşam problemleriyle karşılaştığında stres yaşamakta, düşük başarı performansı, gerginlik, uyku bozuklukları ve konsantrasyon eksikliği yaşamaktadır (Sinha, 2001). Stres, yaşam olayı ve koşullarına bağlıdır ve kişi, olumsuz durumla başa çıkmayı ve başa çıkmayı gerektirir. Başa çıkma stratejileri sadece koşullardan değil aynı zamanda kişilik özelliklerinin etkisinden de etkilenir. Lazarus & Folkman (1984) stresi, kişinin başa çıkma kapasitesinden daha fazla olan, kişinin fiziksel veya ruhsal huzurunu bozan ve psikolojik sağlığını tehdit eden durumlara verdiği tepki olarak tanımlamıştır.

Stresin olması, daha fazla kişisel kaynağın, bireylerin iş kaynakları yaratmasına veya bu kaynakları daha iyi kullanmasına yol açabileceği varsayılmaktadır (Xanthopoulou et al., 2007; Mayerl et al., 2016). Genel olarak, iş kaynaklarının ve potansiyel olarak kişisel kaynakların iş taleplerinin etkisini tamponladığı ve sağlık eğitimi alanlarda olduğu gibi iş talepleri yüksek olması motivasyon potansiyelinin korunmasına yardımcı olduğu gösterilmiştir (Agarwal et al., 2020).

Algılanan stres, bireylerin yaşamlarını ne ölçüde stresli olarak değerlendirdiklerini ifade etmektedir (Cohen et al., 1983). Lo Presti et al., (2020), bireylerin refahının, algılanan istihdam edilebilirliklerini iyileştirerek artırılabilirliğini öne sürmektedir. Bu, algılanan istihdam edilebilirliği daha yüksek olan bireylerin daha iyi sağlık ve esenlik bildirdiklerini öne süren Berntson & Marklund (2007) ile uyumludur. İstihdam edilebilirlik algısı daha yüksek olan çalışanların işle ilgili tükenmişlik (De Cuyper et al., 2012) ve ekonomik krizle ilgili stres (Giorgi et al., 2015) yaşama olasılığı daha düşüktür.

## 2.3. Akademik Öz Yeterlilik

Davranışı yönlendiren ve düzenleyen süreçleri açıklamaya çalışan çeşitli teoriler arasında Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1977) şüphesiz en öne çıkanlardan biridir. Sosyal Bilişsel Teori, dış sosyal sistemlerin ve içsel öz-etki faktörlerinin bir kombinasyonunun davranışı motive ettiğini ve düzenlediğini varsayar (Bandura, 2012; Schunk & Pajares, 2002). Bu öz-etki etmenlerinden öz-yeterlilik önemli bir bileşendir ve kişinin arzulanan performansları



elde etmek için gerekli olan eylemleri organize etme ve yürütme yeteneklerine ilişkin yargısını ifade eder (Bandura, 1997). Mauer et al. (2017), "öz yeterliliği", "*belirlenen hedeflere ulaşmak için eylem planlarını organize etme ve yürütme yeteneklerine ilişkin kişisel yargılar*" olarak tanımladılar. "Öz-yeterlilik kavramı, Hsu et al. (2017) tarafından bir kişinin '*verilen durumsal talepleri karşılamak için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme yeteneklerine*' olan inancı olarak daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Hsu et al., 2017).

Akademik bağlamda öz-yeterlilik sıklıkla, kişinin eğitim hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşma yeteneği hakkındaki öğrenci yargıları olarak tanımlanır (Elias & MacDonald, 2007). Akademik öz yeterliliğin öğrenme ve ardından gelen akademik performans için önemini vurgulayan çok sayıda literatür mevcuttur. Bu ilişki, erken yaşlar (JoËet et al., 2011), lise (Alivernini & Lucidi, 2011) ve üniversite popülasyonları (Robbins et al., 2004) dahil olmak üzere çeşitli öğrenme ortamlarında incelenmiştir. Akademik öz-yeterlilik, öğrencilerin akademik başarıya erişme yeteneklerine yönelik inançları ve tutumlarının yanı sıra akademik materyalleri başarılı bir şekilde öğrenmelerine ve akademik görevleri yerine getirme yeteneklerine olan inançlarını ifade eder (Schunk ve Ertmer, 2000). Öz yeterlilik inançları, artan bağlılık, çaba ve azim yoluyla bireylerin geleceklerine yön vermektedir (Pintrich, 2003). Yüksek düzeyde öz-yeterliliğe haiz öğrenciler, başarısızlıklarını daha düşük yeteneklerden ziyade daha düşük girişimlerle ilişkilendirirken, düşük öz-yeterliliğe sahip olanlar başarısızlıklarını düşük yetenekleri ile ilişkilendirirler (Kurbanoglu & Akim, 2010). Bu nedenle, öz yeterlilik, kariyer seçimini etkileyebilir. Başka bir deyişle, düşük öz-yeterliliğe sahip öğrencilerin, görevlerini yapmaktan korkma, kaçınma, erteleme ve kısa sürede pes etme olasılıkları daha yüksektir (Hayat vd., 2020)

Chan et al. (2017), güçlü bir öz-yeterlilik duygusunun, kariyer, sosyal, evlilik ve ebeveynlik gibi farklı talepler arasında dengenin sağlanmasına katkıda bulunabileceğini öne sürdü. Bradley et al. (2017) sonucuna göre, öz yeterliliği yüksek olan bireyler, çabalarından olumlu sonuçlar beklerler ve zayıflıkları çaba, azim ve kararlılıkla fethedilmesi gereken konular olarak görürler. Öte yandan, düşük öz-yeterliliğe sahip kişiler, çabalarının başarısız olmasını bekleyebilirler.

#### 2.4. Değişkenler Arasında İlişki

Rothwell et al. (2008) algılanan istihdam edilebilirliği "*kişinin yeterlilik düzeyine uygun sürdürülebilir bir istihdam elde etmek için algılanan yeteneği*" olarak tanımlamıştır. Kendini algılayan istihdam edilebilirliği etkileyen çok çeşitli değişkenler arasında, kişisel kaynakların önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu konuda Kasler et al. (2017), umut, metanet ve algılanan istihdam edilebilirlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Gelecekteki istihdam edilebilirlik, öz yeterliliğin ve de kariyer uyumluluğunun önemli bir yordayıcı rolünü vurgulanmıştır (Ngo et al., 2017; Atitsogbe et al., 2019). Ayrıca, Berntson et al. (2008), algılanan istihdam edilebilirlik ve öz yeterliliğin birbiriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Üniversite öğrencileri ve yeni mezun iş arayanlar söz konusu olduğunda ve sınırlı iş deneyimleri göz önüne alındığında, algılanan istihdam edilebilirliğin ve öz yeterliliğin geleceğini belirlemede ilişkili olacaktır. Algılanan istihdam edilebilirlik, iş güvensizliği gibi öncüllerle ilişkilendirilmiştir (Forsythe, 2017). Birçok ampirik çalışma, algılanan istihdam edilebilirliğin psikolojik işlevsellik, iş arama





davranışları veya iş tatmini dahil olmak üzere küresel sağlık gibi diğer değişkenlere önemli katkısını göstermiştir (Berntson ve Marklund, 2007; Onyishi et al., 2015).

Eğitim ve eğitim bilgilerinin gençlerin iş beklentileri ve istihdam şansları için büyük öneme sahip olduğu göz önüne alındığında, okuldaki algılanan stres de gençlerin genel yaşam doyumu ile ilişkili olduğu söylenebilir (Burger & Samuel, 2017).

Literatürde, akademisyenler algılanan istihdam edilebilirlik ve öz-yeterlik arasında iki olası ilişki türü öne sürmüştür. Öz yeterliliğin algılanan istihdam edilebilirliği yordadığı belirtilmiştir. Örneğin, Lim & Loo (2003), öz-yeterlik düzeyi yüksek olan bireylerin, becerilere sahip olduklarından emin olduklarını, gelecekteki işlerinde iyi performans gösterme yetenekleri ve istihdam edilme konusunda kendilerine güvendikleri sonucuna varmıştır. Bazı araştırmalar (Kanfer et al., 2001; Pinguart et al., 2003) ayrıca, daha yüksek öz yeterlik düzeylerinin okuldan işe başarılı bir geçişe ve daha iyi istihdam şansına yol açabileceğini bulmuştur. Öte yandan, algılanan istihdam edilebilirliğin öz-yeterlik inançlarının güçlenmesine yol açtığı öne sürülmüştür. Bu görüş, Berntson et al. (2008) algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ve öz yeterliliğin arasındaki nedenselliği kesin olarak belirleyen boylamsal çalışması tarafından doğrulanmış ve desteklenmiştir (Huang, 2015).

Gelecekte istihdam edilebilirlik ve öz yeterliliği iki ayrı yapı olarak ele almak için makul olabilir. Ancak bu, bunların ilişkili olma olasılığını dışlamaz. Örneğin, istihdam edilebilirliğin büyük ölçüde öz yeterliliğe bağlı olduğu öne süren çalışmalar gözlenmektedir (Bandura, 1977; van der Velde & van den Berg, 2003). Ayrıca, öz yeterliliğin, işsizler arasında iş arama davranışı ve istihdam sonuçlarıyla (Kanfer et al., 2001; Moynihan et al., 2003) ve öğrencilerin istihdam sonuçlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Pinguart et al., 2003).

Mevcut iş piyasası, algılanan istihdam edilebilirlik ve istihdama yol açan faktörler, kişinin gelecekteki iş beklentileri hakkında artan güvensizliğe ve strese yol açabilmektedir (Keim et al., 2014). Yüksek düzeyde istihdam edilebilirlik, kişinin işle ilgili belirli sorunları çözme ve zor durumlarla başa çıkma becerisini yansıtır. Bu nedenle, öz-yeterliliğin bir sonucu olmaktan ziyade, istihdam edilebilirliğin yeterlik inançlarının güçlenmesine yol açabilmesi makuldür (Fugate et al., 2004). Eğitim ve öğretim gibi istihdam edilebilirliği artıran faaliyetlerin, işsiz bireyler arasında benlik saygısı ve öz-yeterliliği öngördüğünü öne süren ampirik kanıtlar vardır (Creed et al., 2001). Ayrıca, daha geniş bir açıdan, öz-yeterlik iyi oluşun bir boyutu olarak düşünülebilir (Van Horn et al., 2004) ve bu haliyle, bireyin algılanan istihdam edilebilirlik algı düzeyini etkileyebilir. İstihdam edilebilirliğin stres ve küresel sağlık ile ilişkili olabilmektedir (Berntson & Marklund, 2007).

Yeterlik inançları, insanların nasıl hissettiğini, düşündüğünü, kendilerini motive ettiğini ve davrandığını etkiler. Bu önemlidir, çünkü öğrencilerin kendi öğrenmelerini düzenleme ve akademik faaliyetlerde ilerleme konusundaki yeterliklerine olan inançları onların isteklerini, motivasyon düzeylerini ve akademik başarı düzeylerini belirler (Bandura, 1993). Güçlü öz-yeterliğe sahip öğrencilerin zor görevlerle kendilerine meydan okumaları ve içsel olarak motive olmaları stres ile başa çıkmaları daha olasıdır (Margolis & McCabe, 2006).

İstihdam edilebilirliğin sağlık ve esenlik ile nasıl ilişkili olduğunu açık bir şekilde araştırmak amacıyla çok az araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte, ilgili araştırma alanlarına





bakıldığında, istihdam edilebilirliğin sağlık ve esenlik ile ilişkili olabileceği sonucuna varılabilir. Lazarus & Folkman'ın (1984) stres değerlendirme teorisinin mantığını takip ederek, istihdam edilebilirliğin daha iyi sağlık ve esenlik ile ilişkili olması beklenebilir. Çevresel bir tehlikeye verilen tepkinin, kısmen bireyin bu potansiyel tehlikeye ilişkin bilişsel değerlendirmesine bağlı olduğunu öne sürüyorlar. Durum bir meydan okuma olduğu kadar bir tehdit olarak da değerlendirilebilir ve bireyde herhangi bir başa çıkma stratejisi olmadığında bir tehdit olarak görüldüğü öne sürülür (Lazarus & Folkman, 1984; Berntson, E. & Marklund, S., 2007).

### 3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, algılanan stresin öz yeterlilik etkisinde algılanan istihdam edilebilirliğin aracı rolü olup olmadığını incelemektir. Çalışmada anket tekniği kullanılmış, hipotezler SPSS 25 ve yol analizi için SPSS AMOS istatistik programı aracılığı ile ölçülmüştür. Araştırma verilerinin analiz edilmesinde, tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve faktör analizleri, korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma modelini oluşturan ölçme araçları birlikte analiz edilmiştir ve aracılık rolünü tespit edebilmek için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Aracılık etkisi SPSS Proce Macro eklentisi yardımı ile analiz edilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Erbaa Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Erbaa Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda eğitim gören 800 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiş olup 537 öğrenci çalışmaya katılmıştır. Çalışmanın kapsamını, sağlık yönetimi, hemşirelik, ilk ve acil yardım, tıbbi dokümantasyon ve sekreterlik, evde bakım hizmetleri, optisyenlik programlarında istihdam olanağı yüksek olan sağlık alanında eğitim gören öğrenciler oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Bu çalışma kapsamında Cohen et al. (1983)'nin 8 maddeli stres ölçeği, Gunawan et al. (2019) tarafından 24 ifadeli ve kişilerin Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik ölçeği Jerusalem & Schwarzer (1981) tarafından geliştirilmiş 7 maddeli akademik öz yeterlilik ölçekleri kullanılmıştır. Diğer yandan, çalışmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla (yaş, cinsiyet, eğitim süresi ve eğitim düzeyi) geliştirilen sorular bulunmaktadır.

*Akademik Öz Yeterlilik Ölçeği:* Üniversite öğrencilerinin akademik öz-yeterliliklerini ölçmek için Akademik Öz-yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Jerusalem & Schwarzer (1981) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanması Yılmaz vd. (2007) gerçekleştirmiştir. 7 maddeden oluşan ölçeğin üniversite düzeyinde geçerlik güvenirliği Aksu (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aksu tarafından analizde ölçeğin tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin 7. maddesi ters yönlüdür. Ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir. Ölçek "Kesinlikle Katılıyorum=5-Kesinlikle Katılmıyorum=1" veya "1 = hiç, 5 = çok sık" 5'li Likert aralığında kullanılmıştır.

*Algılanan Stres ölçeği:* Üniversite öğrencilerinin stres ve stresle başa çıkma düzeylerini ölçmek için Cohen et al. (1983) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Bilge vd. (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, algılanan baş etme (3 madde) ve algılanan stres (5 madde) olmak üzere 2 boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçek "1 = hiç,



5 = çok sık “ 5’li Likert aralığında kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ise 0,89 olarak tespit edilmiştir.

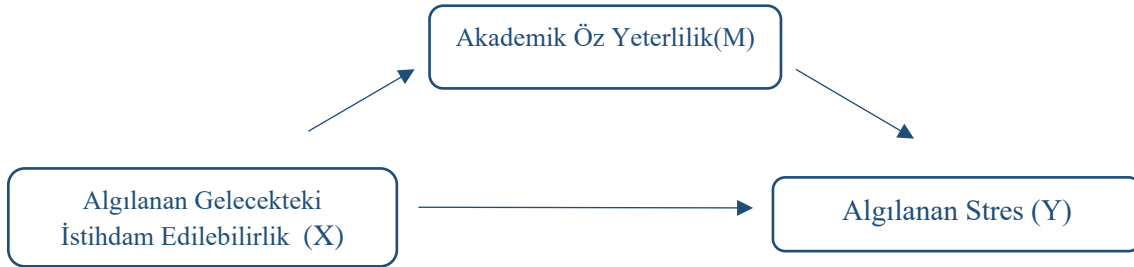
*Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği:* Üniversite öğrencilerinin gelecekteki istihdam edilebilirlik algısını Gunawan et al. (2019) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 24 maddeden ve Altılı Likert tipinde oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye Alkın ve Öksüz (2020) tarafından uyarlanmıştır. Uyarlama çalışmasında Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur.

### 3.3. Teorik Model ve Hipotezler

Sağlık alanında eğitim alan öğrencilerin algıladıkları stresin, akademik öz yeterlilik ve algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik arasındaki aracılık ilişkisini tespit etmek amacıyla Şekil 1’de gösterilen model ve 4 hipotez oluşturulmuştur.

Şekil 1

*Araştırma Modeli*



H<sub>1</sub>: Öğrencilerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik algılanan stresi açıklamada olumlu yönde katkı yapmaktadır.

H<sub>2</sub>: Öğrencilerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik akademik öz yeterliliği açıklamada olumlu yönde katkı yapmaktadır.

H<sub>3</sub>: Öğrencilerin akademik öz yeterlilik algılanan stresi açıklamada olumlu yönde katkı yapmaktadır.

H<sub>4</sub>: Öğrencilerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik algılanan stres etkisinde akademik öz yeterliliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

### 3.5. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğrencilerin akademik öz yeterlilik ile algılanan stres ve algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ölçeklerinin yapı geçerliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Tablo 1

*Korelasyon Katsayıları*

	1	2	3
1-Algılanan İstihdam Edilebilirlik	1		
2- Algılanan Stres	-0,142**	1	
3-Akademik Öz Yeterlilik	0,475**	-0,265**	1

\*\* Korelasyon 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik değişkeninin ve algılanan stres değişkenleri ile negatif anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,142$ ,  $p>0.05$ ). Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik ve akademik öz yeterlilik arasında ( $r= 0,475$ ,  $p=000$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu; Algılanan gelecekteki istihdam



edilebilirlik ve akademik öz yeterlilik arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=-0,265$ ,  $p>0.05$ ).

Bu kapsamda öncelikle öz-yeterlilik ölçeğinin ve algılanan stresin tek faktörlü yapısını, algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğinin altı faktörlü yapısını (algılanan gelecekteki beceriler, algılanan gelecekteki deneyimler, algılanan gelecekteki kişisel özellikler, algılanan gelecekteki iletişim ağı, algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi, eğitim kurumunun beklenen itibarı) doğrulamak amacıyla birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Daha sonra algılanan istihdam edilebilirlik ölçeklerinin geneli için ikinci düzey DFA analizi yapılmıştır. Tablo 2’de ölçeklerin bütün olarak birinci ve ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri sunulmuştur. Bütün olarak ölçeklerin değerlendirilmesinde bu yöntem kullanılmıştır.

**Tablo 2**

*Geçerlilik Analizi Sonuçları*

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Model İndexes
CMIN	Minimum	1794,878
DF	-	655
$\chi^2 /df$	$X^2/DF \leq 3$	2,573
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,864
TLI (NNFI)	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,913
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,924
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,923
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,054
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,065

*Not:* ( $\chi^2$  and  $\chi^2/df$ ) = Chi-square statistics; TLI = Tucker-Lewis Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index; GFI = Goodness Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. (Karagöz, Y. 2017).

Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldıktan sonra aracılık hipotezinin incelenmesi aşamasına geçilmesine karar verilmiştir. Modelde değişkenler arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi Hayes A.F. (2013) geliştirdiği SPSS Process Macro uygulaması kullanılmış ve raporlanmıştır. Bu programın kullanılmasındaki ana etkenlerden birisi aracılık ve düzenleyicilik etkilerini bu yöntem ile aynı anda birden fazla değişken modele dâhil edilebilmektedir (Gürbüz, 2019). Ölçüm araçlarının DFA sonucunda bulunan maddelerin faktör yükleri 0,30 altında kalanlar ölçekten çıkarılmıştır. Test edilen iki faktörlü model Şekil 1’de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları  $p < 0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 2

Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı, ( $X^2=1794,878$ ;  $Sd=81$ ;  $p<0,001$ )



### 3.6. Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algılanan Stres Etkisinde Akademik Öz Yeterliliğin Aracı Değişken Rolü

Algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğin algılanan strese etkisinde akademik öz yeterliliğin aracılık rolü varlığını test etmek için SPSS Process Macro modülü ile Bootstrap regresyon analizi yapılmış ve analiz bulguları Tablo 3'de gösterilmiştir. Aracı değişken varlığını üç aşamalı çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Bu analizde öncelikle bağımsız değişkenin moderatör üzerindeki etkisine bakılır (Şekil 2'deki 1. yol). İkinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisi incelenir (Şekil 1'deki 3. yol). Sonuçlar her iki aşamada da anlamlı ise üçüncü aşamada bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analiz edilerek bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenir (Şekil 2'deki ve Tablo 3 yollarının toplamı). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etkisi ortadan kalkmış veya bağımsız değişkenin etkisi azaltmış ise modeldeki değişken ara değişken olarak kabul edilir (Baron & Keny, 1986).

Tablo 3

PROCESS Makro ile Aracılık Etkisi

Model	Akademik Özyeterlilik (M)			Algılanan Stres (Y)		
	B	LLCI	ULCI	B	LLCI	ULCI
Algılanan İstihdam Edilebilir. (X)	.482***	.407	.558	-.021	-.124	.080
Akademik Özyeterlilik (M)	-	-	-	-.278***	-.379	-.177
<b>Model özeti</b>	$R^2 = .226$			$R^2 = .070$		
	$F_{(sd=1,535)} = 156.245, p < .001$			$F_{(sd=2,534)} = 20.289, p < .001$		
AİE → AS (Toplam Etki)	B = -.156, %95 BCA CI [-.063, -.141]					
AİE → AS (Doğrudan Etki)	B = -.022, %95 BCA CI [.080, -.020]					
AİE → AS (Dolaylı Etki)	B = -.134, %95 BCA CI [-.197, -.077]					
AİE → AS (Özel Dolaylı Etki)	B = -.121, %95 BCA CI [-.177, -.070]					



Analiz sonucunda algılanan istihdam edilebildiğin akademik öz yeterlilik üzerindeki etkinin anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ( $b= 0,4825$ , %95 GA [LLCI= 0,4067, ULCI= 0,5584],  $t = 12, 4998$ ,  $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bu analiz sonuçlarına göre algılanan istihdam edilebilirliğin akademik öz yeterliliğin üzerindeki toplam etkisinin %48 ( $R^2=0,4754$ ) olduğu belirlenmiştir. Akademik öz yeterliliğin algılanan stres üzerindeki etkinin negatif ve olumlu yönde etkilemektedir ( $b= -0,2777$ , %95 GA [LLCI= -0, 3788, ULCI= -0,1765],  $t = -5, 3912$ ,  $p < 0,01$ ). Algılanan istihdam edilebilirliğin algılanan stres üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu analiz sonucunda görölmektedir ( $b= -,00221$ , %95 GA [LLCI= -0,1248, ULCI= -0,1765],  $t = -5, 3912$ ,  $p < 0,01$ ).

Algılanan istihdam edilebilirliğin algılanan stres üzerindeki etkinin akademik öz yeterliliğin aracı rolü olup olmadığına dair karar, dolaylı etkinin sonucuna göre karar verilmektedir. Buna göre, algılanan stresin öz yeterlilik üzerinde dolaylı etkinin  $\beta=-0,1340$  (indirect effect) olması ve güven aralığının sıfırı (0) kapsamaması (BootLLCI=-0,1979, BootULCI=-0,0774), algılanan istihdam edilebilirliğin algılanan stresin üzerindeki etkisinde akademik öz yeterliliğin aracı rolü olduğunu göstermektedir. Aracı değişken olan akademik öz yeterliliğin aracılık etkisinin yükseğe yakın olduğu görölmektedir. Aracı değişken olan Preacher & Kelley (2011) 'in etki büyüklüğüne ilişkin olarak; 0,25'e yakın tamamen standardize edilmiş bir etki değeri yüksek etkiyi, 0,9'a yakın orta etkiyi ve 0,1'e yakın düşük etkiyi gösterir. (Preacher & Kelley, 2011).

#### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, üniversite öğrencilerinin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlikleri ile algılanan stres üzerindeki etkisinde akademik öz yeterliliğin aracı rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Erbaa Sağlık Bilimleri Fakóltesi ve Erbaa Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda eğitim gören 800 öğrenci ile anket yapılmıştır.

Çalışmanın temelini, üniversite öğrencilerinin gelecek planlamasında önemli rol oynayan gelecekteki algılanan istihdam edilebilirlik kavramı oluşturmaktadır. Algılanan istihdam edilebilirlik, işgücü piyasası yapısının ve özelliklerinin hem nesnel hem de öznel değerlendirmelerinden etkilenmektedir (Clarke, 2018, Rothwell et al., 2008, Wittekind et al., 2010). İstihdam edilebilirlik kavramı üniversite öğrencilerinin gelecek planlaması açısından önemli arz etmektedir (Vanhercke et al., 2014). Literatürde üniversite öğrencilerinin gelecekteki istihdam edilebilirliğin algılanan stres ile ilişkisini inceleyen sınırlı çalışma olduğu ve algılanan stres ile akademik öz yeterlilik gibi farklı değişkenlere etki ölçülmüştür. Yapılan çalışmalarda, öğrencilerin akademik öz yeterlilikleri ile pozitif bir ilişkisi ve hayatta algılanan stresleri ile negatif bir ilişkisi olduğu (Ma & Bannet, 2021), algılanan istihdam edilebilirliğin genel sağlık ve zihinsel esenlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu (Berntson & Merklunt, 2007) saptanmıştır. Başka bir çalışmada ise istihdam edilebilirlik algısı arttıkça olumlu duygular geliştiği ve olumsuz duygularının (stres, depresyon gibi) negatif yönlü geliştiği, psikolojik iyi olma halini pozitif yönlü artırdığı görölmüşüdü (Bozkurt ve Özkurt., 2019).

Araştırma sonuçları algılanan istihdam edilebilirliğin, algılanan stres üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu literatürdeki araştırma bulguları (Bridgstock, 2009; Ellis, 2014; Atitsogbe et al., 2019; Berntson et al. 2008) ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir.





Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu akademik öz yeterlilik ile algılanan stres arasındaki negatif ilişkidir. Yani öğrencilerin akademik öz yeterlilikleri arttıkça algıladıkları stres azalmaktadır. Bu bulgu literatür ile uyum göstermektedir (Asıcı ve Uygur, 2017; Özsarı ve Altın, 2021).

Araştırmanın en önemli bulgusu, algılanan istihdam edilebilirlik algılanan stres ilişkisinde akademik özyeterlilik algısının aracılık rolü olduğudur. Bu bulguya göre, öğrencilerin algılanan istihdam edilebilirlikleri düşük olduğunda stres düzeyleri artacak ve bu durum öğrenciler üzerinde olumsuz etki edecektir. Ancak öğrencilerin akademik öz yeterliliklerinin artırılması durumunda bu etki azalacaktır. Diğer taraftan öğrencilerin akademik istihdam edilebilirlik algıları yüksek ise bu durum stresi azaltmaktadır. Akademi öz yeterlilikleri düşük ise stres daha da azalmaktadır.

Sonuç itibarıyla araştırmanın öğrencilerin akademik öz yeterliliklerinin önemini göstermektedir. Okul yönetimlerinin, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin akademik öz yeterlilik düzeylerini artırıcı faaliyetleri arttırması, üniversite öğrencilerinin mental açıdan daha iyi durumda olmalarını sağlayacaktır.

Araştırmada algılanan istihdam edilebilirliğin algılanan stresin üzerindeki etkisinde akademik öz yeterliliğin edilebilirliğin aracı rolü olduğunu göstermektedir. Literatürde üç değişkenin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu gözlenmektedir. Çalışmamız, mezun işsizliğinin giderek artan bir endişe kaynağı olabileceği ülkemizde istihdam olanağı az olan bölümlerin öğrencilerde stres kaynağı olabileceğinden istihdam olanaklarının yeniden gözden geçirilmesi önemli olabilecektir. İşgücü piyasası daha düşük düzeyde kariyer olanağına sahip bölümlerin, kariyer için sosyal dezavantajı şiddetlendirmesi ve strese neden olabilecektir. Daha iyi kariyer stratejilerine sahip gençlerin daha proaktif olduğunu ve istihdam olanağı sahip bölümlerden daha fazla teşvik aldığını ve gelecekteki istihdam edilebilirlikleri hakkında daha olumlu bir görüşe sahip olacakları düşünülmektedir.

Bu çalışmada nihai olarak üniversite öğrencilerinin gelecekteki istihdam olanağı yüksek olan sağlık alanı bölümlerinin algıladıkları stresin azalmasında anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edildiğinden, sağlık bölümlerinde dışında diğer bölümlerinde istihdam olanaklarına destek verilmesi üniversite öğrencilerinin algıladıkları stresi azaltabileceği düşünülmektedir.

Aynı zamanda elde edilen tüm bu bulgulardan yola çıkarak algılanan istihdam edilebilirliğin ve akademik öz yeterlilik sahibi kişilerin iş gücü piyasasına girişte ve çalışma hayatına girişte büyük katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda istihdam olanaklarının fazlalığı üniversite öğrencilerinin akademik öz yeterliliklerine etki edebileceği aynı zamanda stresin azaltabilmesi büyük önem taşımaktadır.

### Kaynakça

- Agarwal, G., Mosquera, M., Ring, M., & Victorson, D. (2020). Work engagement in medical students: An exploratory analysis of the relationship between engagement, burnout, perceived stress, lifestyle factors, and medical student attitudes. *Medical Teacher*, 42(3), 299-305.
- Alivernini, F., & Lucidi, F. (2011). Relationship between social context, self-efficacy, motivation, academic achievement, and intention to drop out of high school: a longitudinal study. *The Journal Of Educational Research*, 104, 241-252.
- Alkın, S., & Öksüz, Y. (2020). Üniversite öğrencilerinin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik, psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 211-219.



- Aksu N. (2015). *Lise Öğrencilerinin Akademik Öz Yeterlik, Sosyal İlişki Unsurları İle Suça Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atitsogbe, K. A., Mama, N. P., Sovet, L., Pari, P., & Rossier, J. (2019). Perceived employability and entrepreneurial intentions across university students and job seekers in Togo: The effect of career adaptability and self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 10(180), 1-14.
- Arıcı, İ. (2007). *İlköğretim Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Dersinde Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörler* (Ankara örneği). [Yayımlanmamış doktora tezi], Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asıcı, E., & Uygur, S. S. (2017). Duygusal öz-yeterlik ve affetmenin algılanan stres düzeyini yordayıcı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1353-1375.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (2012). Social cognitive theory. In P. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (1. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. (Ebsco Host Research Databases Academic Search Premier, Educational Psychologist, Spring, 28(2), 117-148.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173–1182.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). *The relationship between perceived employability and subsequent health*. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K., and Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: a cross-lagged analysis. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 17, 413–425
- Bilge, A., Ögce, F., Genç, R. E., & Oran, N. T. (2009). Algılanan stres ölçeği (ASÖ)'nin Türkçe versiyonunun psikometrik uygunluğu. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2(25), 61-72.
- Bradley, R., Browne, B.L. and Kelley, H.M. (2017). Examining the influence of self-efficacy and selfregulation in online learning. *College Student Journal*, 15(4),518-530.
- Bridgstock, R. (2009), The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31–44.
- Burger, K., & Samuel, R. (2017). The role of perceived stress and self-efficacy in young people's life satisfaction: A longitudinal study. *Journal of youth and adolescence*, 46, 78-90.
- Chan, X.W., Kalliath, P.B., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L. and Timms, C. (2017).. Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 3(6), 819-834.
- Cohen, S., Kamarck, T. and Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 385-396.
- Comello, M. L. (2015). How does a risk-oriented “future-self” influence behavior? A structural-equation modeling approach with marijuana-related outcomes. *Journal of Health Psychology*, 20, 37–47.
- Creed, P. A., & Klisch, J. (2005). Future outlook and financial strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 251–260.
- Creed, P. A., Bloxsome, T. D., & Johnston, K. (2001). Self-esteem and self-efficacy outcomes for unemployed individuals attending occupational skills training programs. *Community, Work and Family*, 4(3), 285–303.
- Creed, P. A., Sawitri, D. R., Hood, M., & Hu, S. (2021). Career goal setting and goal pursuit in young adults: The role of financial distress. *Journal of Career Development*, 48(6), 801-816.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788.
- Elias, S. M., & MacDonald, S. (2007). Using past performance, proxy efficacy, and academic self-efficacy to predict college performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2518-2531.
- Ellis, L. E. (2013). *Community embeddedness and core self-evaluations as predictors of job search and stress during unemployment: perceived employability as a moderator* [Doctoral dissertation], Clemson University.



- Forsythe, A. (2017). I doubt very seriously whether anyone will hire me; factors predicting employability perceptions in higher education. *Cogent Psychol.* 4, 1–13.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Giorgi, G., Shoss, M. K. and Leon Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 121-137.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
- Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16, 69-89.
- Gunawan, W., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2019). Development and initial validation of a perceived future employability scale for young adults. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 610-627.
- Gunawan, W., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2021). Young adults' perceived future employability: Antecedents and consequences. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21, 101-122.
- Gündoğar D., Gül S.S., Uskun E., Demirci S. & Keçeci D. (2007). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumunu yordayan etkenlerin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 10, 14-27.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayınevi.
- Hayat, A. A., Shateri, K., Amini, M., & Shokrpour, N. (2020). Relationships between academic self-efficacy, learning-related emotions, and metacognitive learning strategies with academic performance in medical students: a structural equation model. *BMC medical education*, 20(1), 1-11.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach, *The Guilford Press*, New York, Ny, US.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. A Regression-Based Approach, The Guilford Press, New York, Ny, US.
- Hsu, D. K., Wiklund, J., & Cotton, R. D. (2017). Success, failure, and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(1), 19-47.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1981). Fragebogen zur erfassung von" Selbstwirksamkeit. Skalen zur Befindlichkeit und Persoenlichkeit In R. Schwarzer (Hrsg.)(Forschungsbericht No. 5). Berlin: Freie Universitaet, Institut fuer Psychologie.
- JoÛet, G., Usher, E. L., & Bressoux, P. (2011). Sources of self-efficacy: an investigation of elementary school students in France. *Journal Of Educational Psychology*, 103, 649-663.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855.
- Kasler, J., Zysberg, L., and Harel, N. (2017). Hopes for the future: demographic and personal resources associated with self-perceived employability and actual employment among senior year students. *J. Educ. Work* 30, 881–892.
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 269-290.
- Kornadt, A. E., Voss, P., & Rothermund, K. (2015). Hope for the best, prepare for the worst? Future self-views and preparation for age-related changes. *Psychology and Aging*, 30, 967–976.
- Kurbanoglu NI, Akim A. (2010). The relationships between university students' chemistry laboratory anxiety, attitudes, and self-efficacy beliefs. *Aust J Teach Educ*, 35(8):48-59.
- Larson, L. M., Toulouse, A. L., Ngumba, W. E., Fitzpatrick, L. A., & Heppner, P. P. (1994). The development and validation of coping with career indecision. *Journal of Career Assessment*, 2, 91–110.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. *Springer publishing company*. New York.
- Lim, VK ve Loo, GL (2003). Ebeveyn iş güvencesizliği ve ebeveynlik davranışlarının gençlerin öz-yeterlik ve iş tutumları üzerindeki etkileri. *Mesleki Davranış Dergisi* , 63 (1), 86-98.



- Lo Presti, A., Törnroos, K., & Pluviano, S. (2020). Because I am worth it and employable: A cross-cultural study on self-esteem and employability orientation as personal resources for psychological well-being at work. *Current Psychology*, 39, 1785-1797.
- Lodi, E., Zammitti, A., Magnano, P., Patrizi, P., & Santisi, G. (2020). Italian adaption of the Self-Perceived Employability Scale. *Behavioral Sciences*, 10(5), 82–100.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- Margolis, H. & McCabe, P. P. (2006) Improving self-efficacy and motivation: What to do, what to say. *Intervention in School and Clinic*, 41(4), 218–227.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954–969.
- Mauer, R., Neergaard, H., & Linstad, A. K. (2017). Self-efficacy: Conditioning the entrepreneurial mindset. *Revisiting the Entrepreneurial Mind: Inside the Black Box: An Expanded Edition*.
- Mayerl, H., Stolz, E., Waxenegger, A., Rasky, E., Freidl, W. (2016). The role of personal and job resources in the relationship between psychosocial job demands, mental strain, and health problems. *Front Psychology*. 7(1214): 1-11.
- Moynihan, L. M., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Boswell, W. R. (2003). A longitudinal study of the relationships among job search self-efficacy, job interviews, and employment outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 207–233.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22, 457–474.
- Ngo, H. Y., Liu, H., and Cheung, F. (2017). Perceived employability of hong kong employees: its antecedents, moderator and outcomes. *Pers. Rev.* 46, 17–35.
- Onyishi, I. E., Enwereuzor, I. K., Ituma, A. N., and Omenma, J. T. (2015). The mediating role of perceived employability in the relationship between core self-evaluations and job search behaviour. *Career. Dev. Int.* 20, 604–626.
- Oyserman, D., Bybee, D., Terry, K., & Hart-Johnson, T. (2004). Possible selves as roadmaps. *Journal of Research in Personality*, 38, 130–149.
- Bozkurt, H. & Özkoç, A. G. (2019). Çalışanlarda öznel iyi olma halinin algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 265-285.
- Özsarı, A., & Altın, M. (2021). Öz yeterlik ve stresle başa çıkma (Bireysel ve takım sporları antrenörleri araştırması). *Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(3), 399-411.
- Pinquart, M., Juang, L. P., & Silbereisen, R. K. (2003). Self-efficacy and successful schoolto work transition: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 329–346.
- Pintrich PR. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *J Educ Psychol.* 95(4), 650-667.
- Praskova, A., & Johnston, L. (2021). The role of future orientation and negative career feedback in career agency and career success in Australian adults. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 463-485.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93.
- Robbins, S. B., Lauver, K., Le, H., David, D., & Langley, R. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 130, 261-288.
- Rothwell, A., Herbert, I., and Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: construction and initial validation of a scale for university students. *J. Vocat. Behav.* 73, 1–12.
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 152–161.
- Sahraç, Ü. (2008). Bir durumluk akış modeli: stres kontrolü, genel özyeterlik, durumluk kaygı, yaşam doyumu ve akış ilişkileri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 122-144.
- Sarıer, Y. (2016). Türkiye’de Öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörler: bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 31(3): 609-627





- Schunk, D. H. & Ertmer, P.A. (2000). Self-regulation and academic learning: Self-efficacy enhancing interventions. *Handbook Self-Regul Elsevier*, 631–49.
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2002). The development of academic self-efficacy. In A. Wigfield, & J. S. Eccles (Eds.), *Development of achievement motivation* (1). San Diego, CA, US: Academic Press.
- Shi, L. P., Imdorf, C., Samuel, R., & Sacchi, S. (2018). How unemployment scarring affects skilled young workers: Evidence from a factorial survey in Swiss recruiters. *Journal for Labour Market Research*, 52(7), 1–15.
- Sinha, U. K., Sharma, V., & Nepal M. K. (2001). Development of a scale for assessing academic stress: A preliminary report. *Journal of the Institute of Medicine*, 23, 96-102.
- Şevik, Y. (2014). *İlköğretim Müdür Ve Müdür Yardımcılarının Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri İle Akademik Başarısına Katkıları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Mehmet Akif Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu. *İş Gücü İstatistikleri* (Ağustos 2022). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2022-45654#:~:text=15%2D24%20ya%C5%9F%20grubunu%20kapsayan,23%2C3%20olarak%20tahmin%20edildi>.
- Van der Velde, M., & van den Berg, P. (2003). Managing functional flexibility in a passenger transport firm. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 45–55.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. and De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605.
- Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E & Schaufeli WB. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *Int J Stress Manage.* 14(2):121–141.
- Yılmaz, M., & Gürçay, D. ve Ekici, G.(2007). Akademik özyeterlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 253-259.
- Yizhong, X., Lin, Z., Baranchenko, Y., Lau, C. K., Yukhanaev, A., & Lu, H. (2017). Employability and job search behavior: A six-wave longitudinal study of Chinese university graduates. *Employee Relations*, 39, 223–239.
- Wang, D. B. (2004). Family background factors and mathematics success: A comparison of Chinese and US students. *International Journal of Educational Research*, 41, 40-54.





## Extended Summary

The changes in the relationship between employer and workforce in the world economy have made the concept of employability gain importance in academic research as well. However, there is an increase in the concerns of individuals who continue their university education about the problems they will experience regarding work after graduation (Alkin & Öksüz, 2020). Employability is an individual's assessment of the likelihood of obtaining a new job; that is, it reflects how the individual perceives opportunities in the labor market. An individual with a high perceived employability expects to be employed (Berntson & Marklund, 2007). Therefore, the low perception of employability indicates that the individual has the idea that he lacks the opportunities to find a job in the future. The issue of how perceived employability has consequences for university students studying to have a job and a profession in the future arouses curiosity.

According to the statistics of the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) for 2021 in Turkey, considering the undergraduate graduation areas in the field of health, the field of education and training with the highest registered employment rate is health departments (82.7%), and paramedics at the associate degree level (97.1%) have the highest registered employment at the associate degree level. As a result, it has been observed that students studying health in Turkey have more employment opportunities after graduation. According to the August 2022 data of the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT), the unemployment rate among the young population was 18% (TURKSTAT, August 2022). In other words, about one out of every five people with a university degree needs help finding a job. Starting from here, while choosing the departments where university students will study, they take into account that they can be employed in the future; they do not want to go to departments with low employment opportunities, but for different reasons (preference error, fear of exposure, family misdirection, lack of score for other departments, Etc.), for those who are directed to departments with low employment opportunities, the stress of not being able to be employed can be observed. As a result, the department in which university students study can increase their perceptions of employability and the level of stress they experience with their perceived employability. Based on these explanations, it is expected that the deceptively perceived person can create a positive relationship between employability and stress.

The researchers state that personal development levels (self-esteem, personality structure, self-efficacy, motivation, and affective factors such as study habits) increase as the academic achievement level of university students increases (Arıcı, 2007; Şevik, 2014; Wang, 2004; Sarier, 2016). Sahranç (2007) concluded in his study that students studying at the faculty of education have a relationship with stress control, self-efficacy, situational anxiety, and life satisfaction. In the other research, Gündoğar et al. (2007), it is observed that life expectancy is lower compared to students who prefer their preferred department at university to avoid being exposed and to be able to do the profession they want. Based on this, it has thoughted that the departments that university students study, which are future employability, may significantly impact their high academic self-efficacy and perceived stress. In this direction, the study examined the effect of university students' perceived employability on their perceived stress and the existence of an intermediary role of academic self decieny in this effect.



For young adults, perceived future employability represents their professional after completing their studies or education. Future selves (including future professional selves) refer to specific, individualized representations of what an individual can be. Possible selves encourage goal-setting, planning, and goal-achieving behaviors (Markus & Nurius, 1986). Therefore, of the future selves, "...it can be considered that it is caused by making forward-looking commitments in terms of hopes and fears, which are seen to provide a basis for predicting future events, setting goals, planning, exploring options, and then guiding a developmental route" (Creed & Klisch, 2005).

When a person encounters daily life problems, he experiences stress, low achievement performance, tension, sleep disorders, and a lack of concentration (Sinha, 2001). Stress depends on the life event and circumstances, and the person needs to cope with the negative situation. Coping strategies are influenced not only by circumstances but also by personality traits. Lazarus & Folkman (1984) defined stress as a reaction to situations that exceed a person's coping capacity, disrupt a person's physical or spiritual peace of mind, and threaten their psychological health.

The concept of self-sufficiency, Hsu et al. It is explained in more detail (2017), as a person's belief in 'their ability to mobilize the motivation, cognitive resources, and action plans needed to meet given situational demands' (Hsu et al., 2017). In an academic context, self-efficacy is often defined as student judgments about a person's ability to successfully achieve educational goals (Elias & MacDonald, 2007).

The study aims to investigate whether perceived employability plays an intermediary role in the self-efficacy effect of perceived stress. The survey technique was used in the study, the hypotheses were tested using SPSS 25 and the SPSS AMOS statistical program for path analysis. In the research data analysis, descriptive statistics, factor and reliability analyses, and correlation analyses were used. The measurement tools that make up the research model were analyzed together, and a second-level confirmatory factor analysis was performed to determine the role of mediation. The mediation effect was analyzed with the help of the SPSS Processes Macro plugin.

In order to determine the intermediary relationship between the perceived stress of students receiving education in the field of health, academic self-efficacy, and perceived future employability, four hypotheses have been created.

H1: The perceived stress of the students' perceived future employability contributes positively to the explanation.

H2: The perceived future employability of students contributes positively to the explanation of academic self-efficacy.

H3: The perceived stress of students' academic self-efficacy contributes positively to the explanation.

H4: There is a mediating role of academic self-efficacy in the effect of perceived stress on students' perceived future employability.

This study was conducted on 800 students studying at Tokat Gaziosmanpaşa University's Erbaa Faculty of Health Sciences and Erbaa Vocational School of Health Services, and 537 students participated. The scope of the study is composed of students who are educated in



the health field with high employment opportunities in health management, nursing, first and emergency aid, medical documentation and secretarial, home care services, and optician programs.

It has been found that there is a significant negative relationship between the perceived Future Employability variable and the perceived stress variables. It is seen that there is a positive directional relationship between perceived future employability and academic decency; there is a negative directional relationship between perceived future employability and academic decency.

As a result of the analysis, it was found that the effect of perceived employability on academic self-efficacy was significantly and positively influenced. The effect of academic self-efficacy on perceived stress has both negative and positive effects. The decision on whether the effect of perceived employability on perceived stress is an intermediary role of academic self-efficacy is made according to the result of the indirect effect. Accordingly, the fact that the indirect effect of perceived stress on self-efficacy is December  $\beta=-0.1340$  (indirect effect) and the confidence interval does not cover zero (0) (BootLLCI=-0.1979, BootULCI=-0.0774) shows that academic self-efficacy plays an intermediary role in the effect of perceived employability on perceived stress.

The most important finding of the research is that the perception of academic self-efficacy plays a mediating role in the relationship between perceived employability, and perceived stress. According to this finding, when students' perceived employability is low, their stress levels will increase, which will be harming them. However, if students' academic self-efficacy has increased, this effect will decrease. On the other hand, if students' perceptions of academic employability are high, this reduces stress. If the self-efficacy of the academy is low, the stress is has reduced even more. As a result, the research shows the importance of students' academic self-efficacy. Increasing the activities that increase the academic self-efficacy levels of school administrations, lecturers, and students will ensure that university students are in better mental condition. Since this study ultimately found that health departments with high future employment opportunities for university students have a significant effect on reducing perceived stress, it has been thoughted that supporting employment opportunities in other departments other than health departments can reduce the perceived stress of university students.



## ÖRGÜT İKLİMİNİN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON CYBERLOAFING BEHAVIOR

Şakire MUMCU

Tokat Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı  
ORCID ID: 0009-0005-2031-2292, sosyolog\_sakire@hotmail.com

Doç. Dr. Yücel EROL

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
ORCID ID: 0000-0002-8289-9106, yucel.erol@gop.edu.tr

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of organizational climate sub-dimensions on cyberloafing behavior. For this purpose, the research was carried out on public and private sector (bank) institutions operating in the central district of Tokat. The research was carried out with the participation of a total of 212 personnel, 104 from the public sector and 108 from the private sector. SPSS 23.0 and AMOS 23.0 package programs were used in the analysis of the data obtained from the research. Structural equation modeling was used to reveal scale validity and test the research hypotheses. In addition, t-test and ANOVA analyses were used in the difference tests related to organizational climate and cyberloafing behavior. In line with the findings obtained from the research data, it is determined that the organizational climate sub-dimensions have negative and significant effects on the cyberloafing behavior of the employees. It is determined that the perceptions of the employees regarding the organizational climate and some of its sub-dimensions differ significantly according to the sector, education level, length of employment, and age. The perceptions of employees about cyberloafing and their perceptions of cyberloafing differ significantly according to the sector and length of the employees. Based on the results obtained, various suggestions for business managers and researchers were presented.

**Keywords:** Organizational Climate, Cyberloafing, Public Sector, Private Sector.

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgüt ikliminin alt boyutlarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaçla araştırma, Tokat ili merkez ilçesinde faaliyet de bulunan kamu ve özel sektör(banka) kuruluşları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 104'ü kamu ve 108'i özel sektör olmak üzere toplam 212 personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 paket programları kullanılmıştır. Ölçek geçerliliklerini ortaya koymak ve araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ayrıca örgüt iklimi ve sanal kaytarma davranışına ilişkin fark testlerinde *t* testi ve ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır. Araştırma verilerinde elde edilen bulgular doğrultusunda örgüt iklimi alt boyutlarının çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgüt iklimi ve bazı alt boyutlarına ilişkin algılarının sektör, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgüte ilişkin algıları ile sanal kaytarma davranışına ilişkin algıları ise sektör ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Elde edilen sonuçlar temelinde işletme yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, Sanal Kaytarma, Kamu Sektörü, Özel Sektör.

<sup>1</sup>Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. Giriş

Bilişim ve bilgi çağı olarak adlandırılan 21.yy. beraberinde dijitalleşme ve onun sağladığı imkanlarla birlikte gelmiştir. Toplumun her kesiminde özellikle iş dünyasında bir dijital dönüşüm yaşanmıştır. Kablolulu ve kablosuz internet ağları, bilgisayarlar, tabletler, akıllı telefonlar artık hem sosyal hem de iş hayatımızın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bireylerin her şeye daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşma isteği teknolojinin kullanım düzeyinde büyük artışlar oluşmasına neden olmuştur. Teknoloji iş dünyasına da büyük katkılar sunmuştur. İş hayatında çalışanların yükünü hafifletmek, işlerde kolaylık sağlamak ve örgütte iletişim ve haberleşmeyi hızlandırmak gibi pek çok alanda iş hayatında kullanılmıştır. Bu durum günlük iş ve işlemlerden oluşan iş ve zaman yükünü önemli ölçüde azaltmıştır. Ama bu süreç yanında birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Teknolojik değişim ve dönüşüm iş hayatında yer alan çalışanları sanal ortamlara yönlendirmiştir. Sosyal içerikli iletişim ağlarının, müzik, video, oyun ve bahis sitelerinin, sosyal medyanın bağlayıcı gücünün çok yüksek olması nedeniyle çalışma hayatında bireyler mesai vakti içerisinde de bu mecralarla meşgul olmaya başlamışlardır. Hatta teknoloji kullanım düzeyini kontrol altına alamayan bireylerde bu durum bağımlılık seviyesine ulaşabilmektedir. Çalışma hayatında yaşanan tüm bu gelişmelerin bireylerin performanslarını azalttığı yönünde varsayımlara oluşmaya başlamış ve yapılan nicel ve nitel araştırmalarla da bu durum test edilmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde sanal kaytarma adı verilen yeni bir örgütsel davranış türü araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılmıştır.

Kamu ve özel sektör kurumları dünyadaki yenilik ve gelişmeleri sıkıca takip etmek ve kurumlarında bu değişim ve dönüşüm sürecini örgütlerine tatbik etmek durumunda kalmışlardır. Yıkıcı rekabet koşulları altında, özellikle özel sektörde maddi girdilerin artmasıyla birlikte hizmet kalitesinin ilerlemesinin sağlanması örgütlerin iyi örgüt iklimi oluşturma noktasında politikalar izlemesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Çalışanların olumlu bir örgüt iklimi algılaması neticesinde sunduğu hizmetin kalitesinde ve iş tatmin düzeyinde önemli artışlar olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgüt ikliminin sağladığı bu olumlu katkıların dışında çalışanların sanal kaytarma davranışlarını negatif yönde etkilediği varsayımıyla kurgulanmıştır. Örgütlerde yürütülen uygulamalar ve iş atmosferinin olumlu olarak algılanmasının, çalışanlarının sanal kaytarma davranışını azaltarak iş yeri verimliliğini ortaya koyacağı düşünülmektedir. Örgüt iklimi algısı, çalışanların örgütsel yapı, fark edilme, standartlar, sorumluluk, destek ve bağlılık gibi birçok alt boyut hissettiği iş atmosferinin toplamını ifade etmektedir. Örgütsel yapı iyi dizayn edilmişse, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları işlerini iyi yapan çalışanları fark edebiliyorsa, çalışanlarının kurumlarına bağlılık seviyesi istenen düzeydeyse, örgütte çalışanlar arasında birbirlerini zor durumlarda destekleyebilecek bir ilişki varsa (Mumcu ve Özyer, 2021) personelin sanal kaytarma davranışı azalabilecektir. İfade edilen tüm hususların aksi olması durumunda ise olumsuz bir davranış olarak sanal kaytarma davranışının örgüt içinde daha fazla sergileneceği öngörülmektedir. Bu durum örgüt iklimi ile sanal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve örgüt ikliminin sanal kaytarmanın anlamlı bir yordayıcısı olabileceğinin öngörülmesine imkân tanımaktadır. Bu açıdan bu çalışmada örgüt iklimi boyutlarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi ampirik bir araştırma ile test edilecektir.





## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimine yönelik ilk kavramsal çalışmaların 1930'ların sonlarına doğru yapıldığı görülmektedir. Kavram üzerindeki çalışmalar, insan davranışlarını çevrenin bir fonksiyonu olarak gören sosyal psikoloji ve "Alan Teorisi" perspektifi ile çevreden kaynaklanan değişkenleri izah etmeye odaklanmaktadır (Aydoğan, 2004, s. 9).

Araştırmacılar örgüt iklimi kavramını farklı yönleri ile ele alarak farklı tanımlamalar yapmışlardır. Yüceler, (2005, s. 1) örgüt iklimini, örgüt üyeleri için olumlu bir iş ortamı (hava) meydana getirerek, örgüt üyelerinin duygu ve motivasyon düzeylerini değiştirebilen ayrıca örgüte karşı sadakat kazanmalarını sağlayan bir altyapının meydana getirdiğini ifade etmiştir. Bir başka tanımda örgüt iklimi; çalışma hayatı içindeki personele yönelik düzenlenen politikaların oluşması ve bazı pratik olayların algılanması olduğu ifade edilmiştir (Arslan, 2004, s. 210). Batlis (1980, s. 233-234) örgüt iklimi kavramı hakkında yapılan farklı birçok tanımlamayı da göz önünde bulundurarak kavrama ait en kapsayıcı tanımı şu şekilde yapmıştır. Örgüt iklimi, çalışanların iş yeri arkadaşları, örgütün politikası, yapısı ve süreçleri ile etkileşiminin sonucunda deneyimlediği genel örgütsel izlenimlerdir.

Bu tanımdan yola çıkarak örgüt ikliminin aslında birbirinden farklı alt boyutlara sahip olduğu ifade edilebilir. Davranış bilimi araştırmacıları tarafından yapılan farklı çalışmalar neticesinde örgüt iklimine ilişkin birçok farklı boyutlandırma ortaya konmuştur. Yapılan bu boyutlandırmalardan Litwin ve Stringer (1968)'a ait boyutlandırma ve geliştirilen araştırma ölçeğinin alanda en sık kullanılan boyutlandırmalardan biri olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte Litwin ve Stringer (1968)' ait dokuz boyutlu örgüt iklimi sınıflandırması Stringer (2001) tarafından güncellenmiştir. Stringer (2001) örgütsel yapı, sorumluluk, standartlar, farkedilme, bağlılık, destek boyutlarından oluşan yeni bir örgüt iklimi sınıflandırması meydana getirilmiştir. Çalışmanın metodolojisi bu araştırma temelinde kurgulandığından dolayı Stringer (2001) tarafından yapılan bu boyutlandırmalar başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

- Örgütsel Yapı: Örgüt çalışanlarının çok iyi organize olduklarını, gerekli rol ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde anladıklarına ilişkin algılamalarından oluşmaktadır. Çalışan hangi görevi yerine getireceği hususunda ve kimin resmi olarak üstü olduğu konusunda tereddüt yaşamamaktadır.
- Standartlar: Standartlar çalışanın örgütün hedeflerini ve performans kriterlerini açık bir şekilde algılamasıdır. Yüksek iş standartları çalışan bireysel iş performansını geliştirmesi noktasında baskı hissetmesini sağlamaktadır. İş yerinde yüksek standartların var olması çalışanın kendini geliştirmeye ve yeniliğe açık tutmasını sağlamaktadır.
- Sorumluluk: Çalışanın kendi işinin patronu olduğunu hissedebilmesidir. Çalışanın kendi bireysel sorumluluğunda olan bir iş için ikili denetim mekanizmasından geçmeden bireysel olarak karar alabilmesidir
- Farkedilme: Farkedilme algısı, örgüt çalışanının bir işi iyi yaptığında bunun diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından fark edileceğini ve ödüllendirileceğini bilmesidir. Yüksek fark edilme algısı, objektif kriterlere göre belirlenmiş adil ve doğru bir şekilde ödüllendirme-cezalandırma sistemi ile tanımlanabilir.



- Destek: Örgütteki yönetici ve çalışanlar arasındaki yardımlaşma hissidir. Çalışanların hiyerarşik olarak yukardan aşağıya birbirlerine karşılıklı olarak yardım etmesidir. Çalışanlar iyi işleyen bir takımın üyesi gibi hissediyor ve ihtiyaç duyduğu anda arkadaşlarından yardım isteyebileceğini biliyorsa yüksek destek iklimi algısının varlığından bahsedilebilir.

- Bağlılık: Çalışanın kendini kurumuna ait hissetmesidir. Bu aidiyet hissi ile örgütün amaçlarına sadakatle bağlanmasıdır. Yüksek bağlılık yüksek sadakat duygusunu da beraberinde getirmektedir. Düşük bağlılık durumunda ise çalışan örgütün amaçlarına karşı umursamaz bir tavır takınmaktadır.

## 2.2. Sanal Kaytarma Kavramı

Bilişim çağının bize sunduğu yeniliklerle internet, insan yaşamının vazgeçemediği bir unsur haline almıştır. Yaşamın tüm alanında olduğu gibi çalışma ortamında da çoğu sektörde çalışanların işlemleri kolaylaştırmak için kullandığı internet, akıllı telefonların da günden güne yaygın hale gelmesiyle artık hemen hemen her yerde ulaşılabilir olmayı başarmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu verilerinden elde edilen bilgilere göre; hanelerde internete erişim oranı %92 düzeyine ulaşırken, internet kullanan bireylerin %82,6 oranında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca internet kullanan bu bireylerin ise %80,5'i interneti düzenli olarak kullanmaktadır (TUİK, 2021).

Sanal kaytarma kavramının en genel tanımı ise, çalışanların işle ilgili olmayan gönüllü internet kullanımları olarak ifade edilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s. 1068). Sanal kaytarma (cyberloafing) kavramı çalışan bireyin, çalışma saatleri içinde, çalıştığı örgütün internet bağlantısını kendi kişisel amaçları doğrultusunda kullanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın bağlı olduğu kurumun internet bağlantısından yararlanarak, çalışma saatleri içerisinde kendi işiyle ilgisi bulunmayan internet sitelerini kullanması veya bireysel amaçlarla e- posta alışverişinde bulunması gibi faaliyetler sanal kaytarma olarak değerlendirilmektedir (Lim, 2002, s. 677). Sanal kaytarma (cyberloafing) kavramı çalışan bireyin, çalışma saatleri içinde, çalıştığı örgütün internet bağlantısını kendi kişisel amaçları doğrultusunda kullanması olarak tanımlanmaktadır. (Lim, 2002, s. 677). Ayrıca sanal kaytarma davranışı, çalışanın online olarak uygun olmayan yasaklı, yetişkin veya eğlence sitelerini ziyaret etmesini de kapsamaktadır (Piotrowski, 2012: s. 259).

## 2.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Literatür Taraması

Özkan ve Erbay (2021) tarafından yapılan 724 perakende sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda çalışanların olumsuz örgüt iklimi algısı ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada olumlu örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışının olumsuz etkilerini azaltma noktasında önemli bir öncül olduğu ifade edilmiştir.

Bayramoğlu ve Palabıyık (2020) tarafından kamu ve özel sektörde çalışan 201 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, çalışanların örgüt iklimi ve sanal kaytarma davranışına ilişkin algılarının özel ve kamu sektörü arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada örgüt ikliminin önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışı üzerinde hem kamu sektörü hem de özel sektör üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.



Gowrisankar ve Vimala (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonunda sanal kaytarma davranışı olumsuz davranışlarının azaltmak için örgüt ikliminin ve örgütsel normların belirli bir zaman dilimi içerisinde geliştirilmesi ve oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Enön (2019) tarafından 396 telekomünikasyon şirket çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgüt iklimi alt boyutlarından bir kısmı ile sanal kaytarma davranışının bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Utami (2019) tarafından Endonezya’da faaliyet gösteren 138 öğretmen ve eğitici üzerinde gerçekleştirilen çalışmada çalışanlar örgüt iklimini %17,9’u pozitif, %68,84’ü nötr, %13,77’si ise negatif olarak algılamaktadır. Sanal kaytarma davranışı yönüyle çalışanların % 21’i yüksek düzeyde, %55,09 orta düzeyde, %23,91 ise düşük düzeyde sanal kaytarma davranışını gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bunun dışında araştırmacı örgüt iklimi ile sanal kaytarma davranışı arasında ( $r: -0,260$ ;  $p: 0,002$ ) düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Astri ve Zahreni (2018) tarafından örgüt ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bilgisayar olanaklarını sürekli olarak kullanan 81 Telekom firması çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgüt ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde ( $R^2: 0,147$ ;  $p: 0,019$ ) düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir.

Arık (2016) tarafından İstanbul’da yer alan üniversitelerin eğitim fakültelerinde yer alan 217 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada örgüt ikliminin sanal kaytarmayı ve alt boyutlarını açıklama oranının düşük düzeyde yer aldığı belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgüt ikliminin sanal kaytarma davranışını etkileyen bir örgütsel değişken olduğu fakat sanal kaytarmayı açıklama oranı yüksek etki güçlü faktörlerin de olabileceğini ifade etmişlerdir.

Yapılan literatür taraması neticesinde örgüt iklimi ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu ve konunun araştırmacılar tarafından son yıllarda ele alındığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda örgüt iklimi ile sanal kaytarma davranışı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalarda yapılan regresyon analizleri neticesinde örgüt ikliminin, çalışanların sanal kaytarma davranışını yordayan örgütsel bir değişken olduğu belirlenmiştir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütler için önemli bir değişken olan örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada çalışanların örgütte hissettiği örgüt ikliminin (iş yeri atmosferinin), sergiledikleri sanal kaytarma davranışında önemli bir öncül olacağı varsayımıyla araştırma kurgulanmıştır. Sanal kaytarma davranışı örgütsel davranış alanında yeni ve güncel bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram üzerine yapılan araştırmalarda davranışı gerçekleştirme nedenlerini kişilerin bireysel özelliklerine dayandığı ifade edilmektedir. Yapılan bu tespitlerden farklı olarak örgüt iklimi çalışanın iş yerinde hissettiği atmosferini farklı alt boyutlar halinde detaylı bir şekilde ele almamıza olanak sağlamaktadır. Kavramlar arası ilişkiyi konu olan araştırma sayısının az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bu yönüyle sanal kaytarma davranışının öncüllerini belirlemede alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.



### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni Tokat ilçe merkezinde yer alan bir kamu idaresindeki kamu personeli ile ilçe merkezindeki aktif olarak çalışan banka personelinin oluşmaktadır. 2021 yılı mart ve nisan ayları itibari ile Tokat ilçe merkezinde bulunan banka şubelerinde çalışan toplam personel sayısının 267 olduğu tespit edilmiştir. (TBB, 2021). Bunun yanında yetkililerden alınan bilgiler doğrultusunda belirlenen kamu idaresinde çalışan kamu görevli sayısı 182 olarak tespit edilmiştir. Bu bilgiler dâhilinde araştırma evreninin toplam 449 kişiden oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma örnekleme, belirlenen araştırma evreninden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma evreninde yer alan tüm personele anket formu uygulanmıştır. İki aylık zaman periyodunun ardından 234 anket formu elde edilmiştir. Mevcut anket formlarından eksiklikleri olan 22 anket formu araştırmanın analizlerine dahil edilmemiştir. 212 anket formu ile çalışmanın istatistiksel analizlerine geçilmiştir. Örnekleme yer alan personelin kurum pozisyonu itibariyle farklı hiyerarşik yapılara ve unvanlara sahip olması nedeniyle iş yeri pozisyonu sadece yönetici ve çalışan ayırımına yer verilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan kamu ve banka personelinin demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1**

*Araştırmaya Katılan Kamu ve Banka Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular*

		Frekans	%			Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	102	48,1	<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	154	72,6
	Kadın	110	51,9		<b>Bekar</b>	58	27,4
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	52	24,5	<b>Sektör</b>	<b>Kamu</b>	104	49,05
	6-10 yıl	90	42,5		<b>Özel (Banka)</b>	108	50,95
	11-15 yıl	32	15,1	<b>Eğitim</b>	<b>Lise</b>	19	9,0
	16 ve üzeri	38	17,9		<b>Ön Lisans</b>	13	6,1
					<b>Lisans</b>	90	42,5
<b>Yaş</b>	22-35	111	52,4	<b>İş Yeri Pozisyonu</b>	<b>Lisansüstü</b>	90	42,5
	36-45	78	36,8		<b>Personel</b>	157	74,1
	46- 55	23	10,8		<b>Yönetici</b>	55	25,9

Tablo 1’den elde edilen bulgulara bakıldığında araştırmaya katılan personelin %50,95’inin banka, %49,05’inin kamu personeli olduğu, %85’inin lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğu, görülmektedir. Çalışanların cinsiyet yönüyle nerdeyse eşit bir dağılıma sahip olduğu, %74,1’inin personel (ilk düzey) düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada yer alan veriler, anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Örnekleme belirlenen her bir bireye yüz yüze anket ya da online anket uygulanmıştır. İki yöntemin birlikte tercih edilmesinin nedeni veri toplama sürecinde yaşanan pandemi koşullarıdır. Anket formu toplam üç bölüm ve 45 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde o kamu ve banka personelinin örgüt iklimi algılarını ölçmek amacıyla 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmış 24 ifadeli ‘Örgüt İklimi Ölçeği’ bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların sanal kaytarma davranışlarına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 14 ifadeden oluşan ‘Sanal Kaytarma Ölçeği’ bulunmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik yedi adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır.



### 3.3.1. Örgüt İklimi Ölçeği

Çalışmada Stringer (2001)'in geliştirdiği örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 6 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait her bir boyut 4 ifade ile ölçülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğine düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin beş faktörlü bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda sorumluluk boyutuna ait ifadeler ile standartlar boyutuna ait iki ifadeye ait faktör yüklerinin (0,40) değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu ifadeler analizden çıkarılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde belirlenen beş boyuta ait ifadelerin faktör yükleri (0,62-0,90) değerleri arasında yer almaktadır. Ölçeğin beş boyutlu dağılımına ait uyum iyiliği indeks değerleri  $\chi^2/df$ : 2.372; RMSEA: ,066; NFI: 0,902; CFI:0,952; GFI: 0,905 olarak tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayıları Örgütsel Yapı: 0,854; Farkedilme: 0,806; Destek: 0,853; Standartlar: 0,778; Bağlılık: 0,881 olarak tespit edilmiştir.

### 3.3.2. Sanal Kaytarma Ölçeği

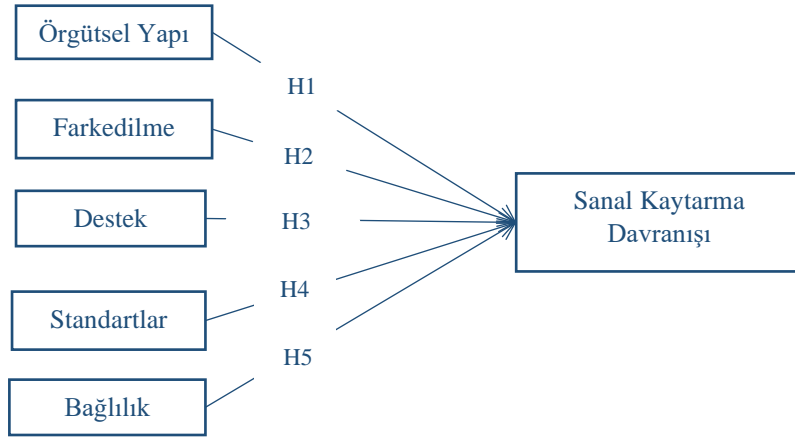
Çalışmada, çalışanların sanal kaytarma davranışlarına ilişkin algılarını tespit edebilmek amacıyla Yıldız vd. (2015) tarafından oluşturulan Sanal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Oluşturulan bu ölçek önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışları olmak üzere iki boyut ve toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe uygulanan birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin tek faktörlü bir dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç cevaplayıcılar için sanal kaytarma davranışı ölçeğinde yer alan ifadelerin önem derecesi olarak aynı niteliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan bir ifade faktör yükü 0,40'ın altında olduğu için analizden çıkartılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde modelin uyum iyiliği indeks değerlerini yükselten iki modifikasyon(iyileştirme) yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde tek faktörlü sanal kaytarma davranışı ölçeğine ilişkin ifadelerle ait faktör yüklerinin (0,45-0,79) değer aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Ölçeğin tek boyutlu dağılımına ait uyum iyiliği indeks değerleri  $\chi^2/df$ : 3.175; RMSEA: ,072; NFI: 0,915; CFI:0,958; GFI: 0,934 olarak tespit edilmiştir. Sanal kaytarma davranışı ölçeğine ait “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı 0,902 olarak tespit edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde örgüt iklimi, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda geçerlilikleri tespit edilmiş alt boyutlar düzeyinde ele alınmıştır. Her bir alt boyutun sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisine ayrı araştırma hipotezleri ile test edilecektir. Çalışmanın araştırma modeli Şekil 1' de gösterilmektedir.





**Şekil 1***Araştırma Modeli*

Oluşturulana araştırma modeli çerçevesinde test edilecek araştırma hipotezleri aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

H1: Örgütsel yapı ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H2: Farkedilme ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3: Destek ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H4: Standartlar ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H5: Bağlılık ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

**3.4.1. Ön Analiz**

Araştırma verilerine ilişkin istatistiksel analizlere geçilmeden önce araştırma değişkenlerine ait normal dağılım analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde araştırma ölçeklerine kullanılan ait her bir ifadenin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Araştırma modelinde yer alan örgütsel değişkenlere ait ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık katsayıları -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım sağladığını göstermekte ve parametrik analizlere elverişli olduğunu ortaya koymaktadır.

**3.4.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular**

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin analizlere geçmeden önce örgüt iklimi boyutları ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2***Araştırma Modelinde Yer Alan Örgüt Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları*

	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel Yapı	1					
2. Farkedilme	,407**	1				
3. Destek	,467**	,425	1			
4. Standartlar	,137**	,226**	,282**	1		
5. Bağlılık	,372**	,325**	,447**	,294**	1	
6. Sanal Kaytarma Davranışı	-,488**	-,455**	-,410**	-,259**	-,351**	1

\*\* korelasyon değeri ( $p < 0,01$ ) düzeyinde anlamlıdır.



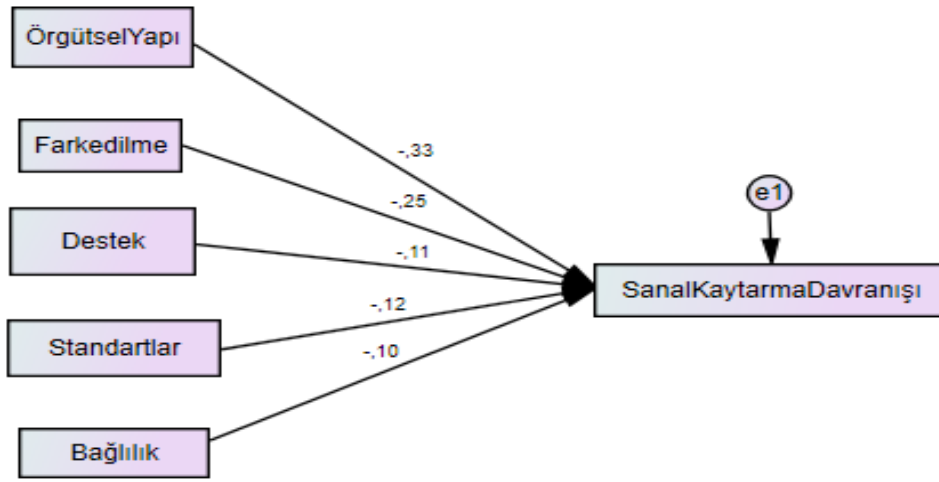
Tablo 2’ den elde edilen bulgulara bakıldığında tüm örgüt iklimi boyutlarının (R: sanal kaytarma davranışı ile negatif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları görülmektedir.

### 3.4.3. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Analizler ve Bulgular

Çalışmada araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde yer alan tüm örgütsel değişkenler doğrulayıcı faktör analizi neticesinde geçerlilikleri tespit edilerek gözlemlenen değişkenler olarak araştırma modelinde yer almaktadır. Şekil 2’de yer alan araştırma modelinde de görüldüğü üzere örgüt iklimi alt boyutları etkileyen(bağımsız), sanal kaytarma davranışı etkilenen(bağımlı) değişken olarak araştırma modelinde kurgulanmıştır. Test edilen yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de sunulmaktadır.

#### Şekil 2

Örgüt İklimi Boyutları ile Sanal Kaytarma Davranışı Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli



Kurulan yapısal eşitlik modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3’ de gösterilmektedir.

Tablo 3

Örgüt İklimi Boyutları ile Sanal Kaytarma Davranışı Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değerler	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli	152,706*	62	2.463	0,068	0,954	0,981	0,948

\* $p < 0,01$

Tablo 3’ de yer alan uyum iyiliği indeks değerlerinin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum indeks değer aralıklarında yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırma modeline ait istatistiksel bulgular Tablo 4’ de sunulmuştur.



**Tablo 4**

*Örgüt İklimi ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yollara Ait Regresyon Ağırlıkları*

Test Edilen Yol		Standart Hata	Kritik Oran	Standart ze Edilmiş Regresyo n Ağırlığı	p	
Sanal Kaytarma Davranışı	<-- -	Örgütsel Yapı	,050	-1,930	-,330	**
Sanal Kaytarma Davranışı	<-- -	Farkedilme	,046	-4,965	-,248	**
Sanal Kaytarma Davranışı	<-- -	Destek	,047	-2,303	-,115	,021*
Sanal Kaytarma Davranışı	<-- -	Standartlar	,046	-2,466	-,123	,014*
Sanal Kaytarma Davranışı	<-- -	Bağlılık	,050	-1,930	-,096	,044*

\*\*p<0,001; \*p<0,05

Elde edilen bu sonuçlara örgüt iklimi alt boyutlarının sanal kaytarma davranışı üzerinde etkisini tespit etmeye yönelik çizilen tüm yollar negatif yönlü ve anlamlıdır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Araştırma verilerinden bulgular doğrultusunda test edilen her bir hipotezin desteklendiği tespit edilmiştir. Her bir örgüt iklimi boyutunun sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Araştırmanın ilk hipotezinin test edilmesi sonucunda örgütsel yapı ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı (p:0,001; Std. β:-,330) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel kurallara, prosedürlere uyma noktasındaki hassasiyetinin yüksek olduğu, işlerin açık ve mantıklı bir şekilde tanımlandığı, kimin hangi görev ve sorumluklarını yerine getireceğini bildiği, resmi karar verme yetkisine sahip kişinin belirgin olduğu iyi organize olmuş bir örgütsel yapıda çalışanın sanal kaytarma davranışı gerçekleştirmesi negatif yönlü etkilenecektir. İyi organize olmuş bir örgütsel yapıda çalışan sanal kaytarma davranışını gerçekleştirmek için gerekli olan zaman boşluklarını bulma noktasında güçlük çekebilecektir. Bahsedilen bu durumun tam aksi olması halinde çalışanların sanal kaytarma davranışı daha fazla gerçekleştireceğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın ikinci hipotezinin test edilmesi sonucunda farkedilme ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı (p:0,001; Std. β:-,248) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ödül ve teşviklerin cezalara oranla daha fazla kullanıldığı, işlerini iyi yapan çalışanların fark edildiği, ödüllendirildiği ve üst kademelere yükseltildiği bir örgütte çalışanların sanal kaytarma davranışını sergileme durumu azalacaktır. Çalışan bu durumda iyi bir çalışma performansı ortaya koyma noktasında kendini motive edecek ve mesai vaktinde kendini daha fazla işe yönlendirecektir. Bu durum dolaylı olarak sanal kaytarma davranışının gerçekleşme sıklığının azalmasına neden olabilecektir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinin test edilmesi sonucunda destek ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı (p:0,001; Std. β:-,115) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bir takım üyesi gibi davrandığı ve birbirlerine güvendiği, zor bir iş üstlenildiğinde çalışanların diğer çalışanlara yardım ettiği diğer bir ifadeyle destek olduğu bir iş ortamında sanal kaytarma davranışı daha az gerçekleşebilecektir. Çalışanlar kendi



işlerini tamamlamanın yanında diğer çalışanların da işlerine yardım ederek bir takımın üyesi gibi davranacaklardır. Kendi bireysel yükümlülüklerinin yanında diğer çalışma arkadaşlarının iş yüklerine destek olan çalışanların sanal kaytarma davranışı gerçekleştirme sıklığı daha az olacaktır. Bu durum örgütte sergilenecek olan sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkileyecektir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde standartlar örgüt ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı ( $p:0,001$ ; Std.  $\beta:-,123$ ) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş başarı standartlarının yüksek seviyede yer aldığı ve yönetimin işlerin her zaman daha iyi yapılabileceği kanaatinde olduğu bir örgütte çalışanların sanal kaytarma davranışını gerçekleştirme oranının negatif yönde etkilenmesi muhtemel bir sonuçtur. Bunun aksine başarı standartlarının düşük bir performansla gerçekleştirildiği ve yönetimin bu noktada tatmin olduğu bir örgütte çalışan mesai saatleri içerisinde kendi bireysel işlerine daha fazla vakit ayırarak sanal kaytarma davranışı daha fazla gerçekleştirebilecektir.

Araştırmanın beşinci hipotezinde bağlılık ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bağlılık ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı ( $p:0,001$ ; Std. $\beta: -,096$ ) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bağlılığı yüksek olan bir çalışan örgüte ve onun amaçlarına sadakatle bağlıdır. Bu durum çalışanın kendini örgüte ait hissetmesini sağlayarak emeğini ve gayretini maksimum düzeyde örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik kullanılmasına imkân sağlayacak ve bu durum sanal kaytarma davranışının azalmasına neden olabilecektir.

Çalışmada tespit edilen bulgular ve araştırma sonuçları neticesinde hem alan uygulayıcılarına hem de araştırmacılara çeşitli öneriler sunulacaktır. Bunlar temel iki başlık halinde çalışmada yer almıştır.

*Uygulayıcılara Yönelik Öneriler:* Çalışmada örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel yapı, farkedilme, destek, standartlar, bağlılık) sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi olarak ortaya konan araştırma bulguları ile tespit edilmiştir. Bu tespit temelinde çalışanların örgüt iklimi oluşturan unsurları algılama düzeyleri uygulayıcılar için büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda alan uygulayıcılarına şu öneriler sırasıyla yapılmıştır.

- Çalışanların görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmelidir.
- Kurumdaki işler açık bir biçimde yapılandırılmalıdır.
- Kurumda işini iyi yapan çalışanların fark edilerek ödüllendirildiği bir performans değerlendirme sistemi olmalıdır.
- Başarılı ve performansı yüksek çalışanların üst kademelere ilerlediği bir terfi sistemi oluşturulmalıdır.
- Kurumda, çalışanların birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.
- Kurumda zor bir iş üstlenildiğinde çalışanların diğer iş arkadaşlarına yardım ettiği bir “takım” anlayışı oluşturulmalıdır.
- İş başarı standartları yüksek seviyelerde tutulmalıdır.
- Birey ve takım performansı geliştirilmesi konusunda çalışanlar teşvik ve takip edilmelidir.
- Çalışanların kuruma ait olmaktan gurur duyduğu bir iş ortamı oluşturulmalıdır.



- Çalışanların kurumun amaçlarını benimsenmesi sağlanmalıdır.

Bunun dışında sanal kaytarmanın zararlarını ortadan kaldırmaya yönelik bazı politikalar geliştirilebilir. Bu bağlamda Liberman vd. (2011) politikaları doğrultusunda geliştirilen öneriler şunlardır:

- Örgüte zarar verebileceği düşünülen internet sitelerine erişim yöneticiler tarafından engellenebilir.
- Örgütler, çalışanlarının günlük internet kullanımlarını içeren bir rapor hazırlayıp bunun değerlendirmesini yapabilir.
- Örgüt yöneticileri, çalışanlarının internet kullanımlarını aralıklı zamanlarda fark ettirmeden izleyebilir.
- Yöneticiler örgüt kültürüne, çalışanlarının profiline en uygun internet kullanımını politika haline getirip bu politikaların işyeri çalışanları tarafından benimsenmesini sağlayabilir. Buna yönelik duyurular, hizmet içi eğitimler düzenleyebilir.

*Araştırmacılara Yönelik Öneriler:* Çalışmada örgüt ikliminin sanal kaytarma davranışı üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip bir öncül olduğu tespit edilmiştir. Bu durum birey temelli sonuç ve öncülleri yönüyle daha fazla araştırılan sanal kaytarma davranışı kavramının örgütsel uygulamalar yönüyle de çeşitli öncüllere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle sanal kaytarma davranışını öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmaların bireylerin kişilik özelliklerinin dışındaki örgütsel değişkenlere daha fazla yoğunlaşılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada araştırma modeli bağımlı ve bağımsız değişken düzleminde kurgulanmıştır. Fakat bu ilişkiye aracılık eden ya da bu ilişkiyi düzenleye çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenlerin var olduğu kabul edilmelidir. Bu noktada araştırmacılara örgüt iklimi ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik kurulacak araştırma modellerine aracı ve düzenleyici değişkenlerle birlikte kurgulaması olacaktır.

### Kaynakça

- Arık, M. (2016). *Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgüt İklimi: İstanbul İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1):203-228.
- Astri, Y. ve Zahreni, S. (2018). Effect of Organization Climate on Cyberloafing Behavior in Employees of PTX. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*. 13(1):16-26.
- Aydoğan Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:203-215.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104(3-4):233-240.
- Bayramoğlu, G. ve Palabıyık, N. (2020). Sanal kaytarma davranışında örgüt ikliminin etkisi: Kamu ve özel işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1):13-37.
- Blanchard, A. L. ve Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24: 1067-1084.





- Enön, T. (2019). Telekomünikasyon İşletmelerinde Çalışanların Sanal Kaytarma Düzeyleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve İş Tatminine Olan Etkileri: Türk Telekomünikasyon AŞ Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gowrisankar, M. ve Vimala, K. (2019). Antecedents of cyberloafing in automobile parts manufacturing industry: A descriptive study. *Cikitsa Journal for Multidisciplinary Research*, 6(4): 416-419.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. ve Buffardi, L. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6):2192-2199.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5): 675-694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mumcu, A. ve Özyer, K. (2021). Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39):63-94.
- Özkan, S., & Erbay, E. Ö. (2021). Örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1): 145-153.
- Piotrowski, C. (2012). Cyberloafing: a content analysis of the emerging literature. *Journal of Instructional Psychology*, 39(3): 259.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Türkiye Bankalar Birliği, TTB (2021). ([www.ttb.org.tr](http://www.ttb.org.tr)).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2021). Hane halkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, 30.08.2021 tarihinde erişildi, [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2021-37437](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2021-37437)
- Utami, R. A. S. (2019). Hubungan iklim organisasi dengan perilaku Cyberloafing Pada era perkembangan Information Communication and Technologies (ICT) (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve Ateş H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır?. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2):55-66.
- Yüceler A. (2005) Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü



## Extended Summary

The 21st century is called the information and information age. It has come with digitalization and the opportunities it provides. Digital transformation has been experienced in every segment of society, especially in the business world. Wired and wireless internet networks, computers, tablets, and smartphones have now become integral parts of both our social and business lives. The desire of individuals to reach everything more easily and quickly has led to great increases in the level of use of technology. On the other hand, technology has also made great contributions to the business world. It has been used in business life in many areas, such as easing the burden of employees in business life, providing convenience at work, and speeding up communication in the organization. This has significantly reduced the work and time burden of daily work and transactions. But this process also brought with it some disadvantages.

Technological change and transformation have directed employees in business life to virtual environments. Due to the high binding power of social media communication networks, music, video game, and betting sites, and social media, individuals have started to engage in these channels during working hours. Even for individuals who cannot control their level of technology use, this situation can reach the level of addiction. Assumptions have begun to emerge that all these developments in working life reduce the performance of individuals, and this has been tested with quantitative and qualitative research. As a result of the studies, a new type of organizational behavior called cyberloafing has been conceptualized by researchers. Public and private sector institutions have had to closely follow the innovations and developments in the world and apply this process of change and transformation in their institutions to their organizations. Under the conditions of destructive competition, especially with the increase in financial inputs in the private sector, the improvement of service quality has revealed the necessity of organizations following policies create a good organizational climate.

As a result of the employee's perception of a positive organizational climate, it has been determined that there are significant increases in the quality of the service provided and the level of job satisfaction. This study, apart from these positive contributions to the organizational climate, was designed with the assumption that the cyberloafing behaviors of the employees were affected negatively. It is thought that the practices carried out in the organizations and the positive perception of the work atmosphere will reduce the cyberloafing behavior of the employees and reveal the productivity of the workplace. Organizational climate perception refers to the sum of the work atmosphere in which employees feel many sub-dimensions such as organizational structure, recognition, standards, responsibility, support, and commitment.

If the organizational structure is well-designed if the reward and punishment mechanisms can recognize the employees who do their jobs well, if the level of commitment of their employees to their institutions is at the desired level, and if there is a relationship between the employees in the organization that can support each other in difficult situations (Mumcu and Özyer, 2021), the cyberloafing behavior of the personnel may decrease. If all the stated points are to the contrary, it is predicted that cyberloafing behavior will be exhibited more in the organization as a negative behavior. This makes it possible to predict that there is a negative relationship between organizational climate and cyberloafing behavior, and that



organizational climate can be a significant predictor of cyberloafing. In this respect, in this study, the effect of organizational climate dimensions on cyberloafing behavior will be tested with empirical research.

The aim of this study is to determine the effect of organizational climate, which is an important variable for organizations, on the cyberloafing behavior of employees. In the study, the research was designed with the assumption that the organizational climate (workplace atmosphere) that the employees feel in the organization will be an important antecedent in their cyberloafing behavior. Cyberloafing behavior emerges as a new and current issue in the field of organizational behavior. In the studies on the concept, it is stated that the reasons for performing the behavior are based on the individual characteristics of the people. Unlike these determinations, the organizational climate allows us to deal with the atmosphere felt by the employee at work in different sub-dimensions in detail. It has been determined that the number of studies on the relationship between concepts is low. With this aspect of the study, it is thought that it will contribute to the literature in determining the antecedents of cyberloafing behavior.

The universe of this study consists of public personnel in a public administration located in the Tokat district center and bank personnel actively working in the district center. A questionnaire was applied to all personnel in the research universe. After a two-month time period, 234 questionnaires were obtained. 22 questionnaire forms with deficiencies from the existing questionnaires were not included in the analysis of the research. The statistical analysis of the study started with 212 questionnaires. The data in the study were obtained by means of a questionnaire. A face-to-face or online questionnaire was applied to each individual identified in the sample. The organizational climate scale developed by Stringer (2001) and Cyberloafing scale developed by Yıldız et al. (2015) were used in the study. The structural equation model was used to test the research hypotheses. All organizational variables in the structural equation model were included in the research model as observed variables after their validity was determined as a result of confirmatory factor analysis.

In the research model, the organizational climate is designed as the independent variable that affects the sub-dimensions (independent), and the cyberloafing behavior is the affected (dependent) variable. In line with the findings obtained from the research data, it was determined that all the hypotheses tested were supported. It has been revealed that each organizational climate sub-dimension negatively affects cyberloafing behavior. On the basis of this determination, the level of perception of the elements that make up the organizational climate of the employees is of great importance for the practitioners.

In this direction, the following suggestions were made to field practitioners, respectively. The duties and responsibilities of the employees should be clearly defined. Jobs in the institution should be clearly structured. There should be a performance evaluation system in which employees who do their jobs well in the institution are recognized and rewarded. A promotion system should be established in which successful and high-performing employees advance to higher levels. A work environment should be created in the institution where employees trust each other. When a difficult task is undertaken in the institution, a "team" understanding should be established in which employees help other colleagues. Business success standards should be kept at high levels. Employees should be encouraged and followed in the development of individual and team performance. A work environment



should be created in which employees are proud to belong to the organization. It should be ensured that employees adopt the goals of the institution. In the study, it was determined that the organizational climate is an antecedent that has a significant effect on cyberloafing behavior. This situation reveals that the concept of cyberloafing behavior, which is investigated more in terms of individual-based results and premises, has various premises in terms of organizational applications. For this reason, it reveals the necessity of focusing more on organizational variables other than the personality traits of individuals to determine the antecedents of cyberloafing behavior.

In the study, the research model was designed on the basis of dependent and independent variables. However, it should be accepted that there are various organizational and individual variables that mediate or regulate this relationship. At this point, researchers will have to construct research models that will be established to determine the relationship between organizational climate and cyberloafing behavior together with the mediator and regulatory variables.



## OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### ORGANIZATIONAL CULTURE IN SCHOOLS

Dr. Öğr. Üyesi Münir ŞAHİN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-5722-496X, munir.sahin@gop.edu.tr

#### ABSTRACT

Culture includes the values, norms, traditions, and behavioral patterns of how things are done. As each society has distinctive features from the others, culture acts as a plaster that connects the individuals it contains. Organizational culture, as a subculture element compared to the culture of the society, includes information about how things are done in an organization, behavioral patterns, ceremonies and similar activities. A positive and desirable organizational culture is expected to have a motivating, job-satisfying and production-enhancing effect for employees. When it comes to educational institutions, it has a directive effect on the attitudes and behaviors of students, teachers, school administrators, families and other stakeholders who make up the human element of the school. Studies have shown that less teacher mobility is observed in educational institutions with a positive school culture, and students are more successful. In this study, organizational culture in schools as an educational institution was examined in line with the sources in the literature. The study was conducted in scanning type. The importance of school culture has been tried to be revealed by making use of local and foreign sources.

**Keywords:** Culture, organizational culture, corporate culture, school.

#### ÖZ

Kültür bir toplumun sahip olduğu değerler, normlar, gelenekler ve işlerin nasıl yapıldığına ilişkin davranış kalıplarını içerir. Kültür her toplumu diğerinden ayırıcı özellikleri olduğu gibi içinde bulundurduğu bireyleri birbirine bağlayan bir alçı görevi de yapar. Toplumun kültürüne kıyasla bir alt kültür ögesi olarak örgütsel kültür ise, bir örgütteki işlerin nasıl yapıldığına ilişkin bilgi, davranış kalıpları, törenler ve benzeri etkinlikleri içerir. Olumlu ve istendik bir örgüt kültürünün çalışanlar için motive edici, iş doyumunu sağlayıcı ve üretimi artırıcı etkiye sahip olması beklenir. Söz konusu eğitim kurumları olduğunda ise, okulun insan unsurunu oluşturan öğrenci, öğretmen, okul yöneticileri, aile ve diğer paydaşların okula ilişkin tutum ve davranışlarına yön verici etkisi vardır. Araştırmalar olumlu okul kültürünün olduğu eğitim kurumlarında daha az öğretmen hareketliliğinin gözlemlendiğini, öğrencilerin daha başarılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da literatürde yer alan kaynaklar doğrultusunda bir eğitim kurumu olarak okullardaki örgüt kültürü incelenmiştir. Çalışma tarama türünde yapılmıştır. Yerel ve yurtdışı kaynaklardan yararlanarak okul kültürünün önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, örgüt kültürü, kurum kültürü, okul.



## 1. Giriş

Küreselleşme ile beraber günümüzde örgütlerin rekabet güçlerini artırmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabeti artırmak için ise örgüt çalışanlarının birbirleriyle bütünleşmeleri, örgüt içindeki eylemlerinde içten ve özverili olmaları gerekmektedir. Bu özveriyi sağlayacak olan ise örgütlerdeki kültürdür (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Kültür insan topluluklarının günümüze kadar getirmiş oldukları yaşam biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgili davranışları, kuralları, normları ve gelenekleri içerir (Çetin, 2012). Dolayısı ile insanların davranışlarını içinde buldukları toplumun kültüründe yer alan kurallar, değerler ve normlar yönlendirmektedir.

Örgüt yönetimi, bir şirketi yönetme ve varlıklarını ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma veya kontrol etme sürecidir. İş başarısı, etkili bir şekilde yürütülen bir plana dönüşen düşünceli bir strateji gerektirir. Örgütlerin, kurumsal bir yapının çok ötesine geçerek, sorunları çözmek ve işletmenin arzulan hedef ve vizyonuna yaklaşmasına yardımcı olacak çözümler geliştirmek için etkili bir örgüt kültürüne ihtiyaçları vardır (Leonard, 2018). Bu durum daha çok örgütlerde işlerin yapılış biçimiyle de ilişkilidir. Örgütsel yapı, güç, takım çalışması ve sorumluluk ilişkisidir. Sorumluluk olmadan, şirketin yönü rotasından sapabilir ve başarı ile ilgili hedefleri gözden kaçırabilir. Bu nedenle kültür önemlidir. Yönetici, üst yönetim ekiplerinden filtrelenen stratejileri ve hedefleri gözden geçirir ve ardından bunları uygulamak için astlara görevler devreder. Yapı, kimin kime rapor verdiğini söylemektedir. Oysa yönetim, bu iletişimin nasıl ve ne zaman iletileceğini tanımlar ve analiz için iç görü sağlar. Sadece bir örgüt yapısına sahip olmak, başarılı bir örgüt yönetimini garanti etmez. Kötü yapılandırılmış bir örgüt bile, tam tersine olumlu örgüt kültürü sayesinde başarılı olma fırsatına sahip olabilir.

Bir kuruluşun üyelerinin iş yapma, çalışanlara, müşterilere ve daha geniş bir topluluğa nasıl davrandıkları, kişi kültürünün ve pazar kültürünün güçlü yönleridir. Kişi kültürü, yatay yapıların en uygulanabilir olduğu bir kültürdür. Her birey, örgütten daha değerli görülür. Ancak bunun sürdürülmesi mümkün değildir. Çünkü örgüt rekabet eden insanlar ve öncelikler nedeniyle zarar görebilir (Ojo, 2009). Bu nedenle örgüt kültürü, örgütteki önceliklerin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından anlaşılmasına yardımcı rolüne sahiptir. Karar vermede ne ölçüde özgürlüğe izin verildiği, yeni fikirler geliştirme ve kişisel ifade, uyumlu kültürlerin ve adhokrasi kültürlerinin hayati parçalarıdır. Adhokrasi kültürü, yenilik eğilimli, organik yapılı, girişime önem veren, uyum sağlama esnekliğine sahip ve yaratıcı örgütsel kültürü ifade etmektedir (Stoica vd., 2004). Adhokrasi kültürüne çalışanların yaratıcı olmalarını sağlamak ve riskli kararlar almalarını cesaretlendirmek için ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem vd. 2010). Uyarlanabilir kültürler değişime değer verir ve eylem odaklıdır, zamanla hayatta kalma olasılığını artırır (Costanza vd, 2015).

### 1.1. Kültür

Kültür ile ilgili literatürde farklı tanımlamalara rastlamak ve farklı tanımlar yapmak mümkündür. Latince “culture” kelimesinden gelen kültür kelimesini UNESCO (1982) “bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu” şeklinde tanımlamıştır. İnsan içinde bulunduğu, doğup büyüdüğü ulusal



kültür ortamının olduğu kadar evrensel kültüründe etkisi altındadır (Özlem, 2000). Kültür en geniş anlamıyla toplumun yaşam biçimidir. Kültür, öğrenilmiş davranışlardır.

Kültürün toplumları birbirinden ayıran fakat üyelerine birbirine bağlayan önemli bir unsurdur. Her toplumun kendi özgü bir kültürü olduğu gibi örgütlerinde kendilerine özgü kültürleri vardır. Örgütün sahip olduğu kültür onu diğerlerinden farklılaştırır. Başarılı örgütlerin en önemli özelliğinin kültüre verdikleri önem olduğu söylenebilir. Kültür, dünyada değişiklik yapabilen ve yenilikleri mümkün kılan güçlü bir araçtır (Cameron, ve Quinn, 2005; Daft, 2012).

Bu çalışmada okullardaki örgüt kültürünün önemi yapılan çalışmalar ışığında ortaya konmaktadır. Çalışmada kültürün bir boyutu olarak örgüt kültürü ele alınmakta ve özelden örgüt kültürünün eğitim kurumları olarak okullardaki önemine yer verilmektedir. Okul kültürünü değiştirmek için uygulanabilecek stratejilere ve önerilere yer verilmektedir.

## 2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgüt ve yönetim ile ilgili literatürde son yıllarda sıklıkla karşılaşılan kavramlardır. Örgüt kültürünü etkileyen değişkenlere ilişkin çalışmaların eğitim örgütlerinde olduğu kadar diğer birçok sektörde çalışılan konular arasında olduğu görülmektedir (Demirel, 2008; İpek ve Saklı, 2012; Acar, 2013; Terzi 2016). Örgüt kültürü toplum kültürünün bir alt boyutu olarak sınıflandırılmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış, değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992, s. 271). Etkili liderlik için örgüt kültürünün anlaşılması şarttır. Liderler ve yöneticiler, kuruluşlarının kültürünü anarlarsa, stratejiyi uygulamak ve hedeflerine ulaşmak için daha iyi bir konuma sahip olacaklardır.

Kültür insanın yaşam biçimini ifade eder ve insan yaşamındaki birçok unsur etkileşim halindedir. İnsanlar daha etkili olabilmek için örgütlenirler. İnsanların oluşturduğu örgütlerde insanlar gibi farklı özelliklere sahiptirler. Her insan gibi örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri vardır (Fındıkçı, 1996). Cameron (2008) ve Alvesson (2012) gibi çok sayıda araştırmacı örgüt kültürünü, bir örgütte, örgütü yöneten, bireylerin davranışlarına rehberlik eden bir dizi değerler, normlar, kalıplar, inançlar, gelenekler ve taahhütler olarak tanımlamaktadır. Belirli mal ve hizmetleri üreten örgütler, kendi değerlerini, geleneklerini, törenlerini, yani kültürlerini de oluştururlar. Bu yüzden kültür örgütleri ve toplumları birbirinden ayırıcı özelliklere sahiptir. Dolayısı ile her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır diyebiliriz. Kültür, toplumu ve örgütü bir bütün olarak bir arada tutar, bu bağlamda kültür, toplumu oluşturan üyelerce paylaşılan, öğrenilebilen davranışlardır. Sosyal yapının yapı taşıdır. Örgütün ihtiyaçlarına ve örgütü etkileyen unsurlara göre değişime ihtiyaç duyabilir. Bu değişim yavaş veya örgütün ihtiyaçlarına bağlı olarak hızlı olabilmektedir.

Örgütleri oluşturan dört önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar amaç, yapı, süreç ve iklimdir. Kültür ise bu boyutlar içinde iklim ve süreç boyutlarını etkilemekle beraber, genelde örgüt iklimi ile özdeşleştirmektedir (Gordana, 2009). Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılan bir model veya yaşam tarzıdır, işlerin örgütte nasıl yapıldığını gösterir (Cameron, 2008). Örgüt kültürü entelektüel sermayenin güçlü bir yapılandırıcısı (Bratianu (2007) olarak görülmektedir. Örgüt kültürü örgütteki değerler, inançlar, normlar, beklentiler ve ortak varsayımlar olarak ifade edilmektedir (Shahamat ve Sardareh, 2017). Örgüt kültürü örgütün kimliğini oluşturur. Örgüt kültürünün önemi örgüt içindeki bireylerin



davranışlarını etkilemesinden kaynaklanır. Örgüt kültürü, örgütteki personelin bireysel öğrenmesini etkilediği için bir örgütün gelişiminde önemli bir role sahiptir. Dolayısı ile kültürel değişim yoluyla örgütün gelişiminin en iyi şekilde sağlanması mümkündür (Davis, Ellet ve Annunziata, 2012).

Kültür, yöneticilerin etkileme gücüne sahip olduğu her biri iç içe geçmiş beş unsur tarafından şekillendirilir (Shafer, 2018):

- i. *Temel inançlar ve varsayımlar* veya okulunuzdaki insanların doğru olduğunu düşündükleri şeyler. Örneğin: "Tüm öğrencilerin başarılı olma potansiyeli vardır" veya "Öğretme bir takım sporudur."
- ii. *Paylaşılan değerler* veya okulunuzdaki insanların bu inanç ve varsayımlar hakkında yaptığı yargılar doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, haklı ya da haksız olabilir. Örneğin: "Anaokulu öğrencilerimizden bazılarının dört yıllık bir üniversiteden mezun olmak için aynı fırsata sahip olamayabileceği yanlıştır" veya "Öğretmenlerimizin yolun her adımında meslektaşlarıyla iş birliği yapması doğru olmalıdır."
- iii. *Normlar* veya üyelerin nasıl hareket etmeleri ve davranmaları gerektiğine inandıkları veya onlardan ne beklendiğine ilişkin düşünceleri. Örneğin: "Çocuklarının üniversiteye gitmesi için nelere ihtiyaç duyacağı konusunda genç öğrencilerin aileleriyle sık sık konuşmalıyız." "Hepimiz haftalık sınıf düzeyindeki toplantılarımızda hazır bulunmalıyız."
- iv. *Kalıp davranışlar* veya insanların okulunuzda fiilen hareket etme ve davranma biçimleri. Örneğin: Üniversite çevresinde düzenli olarak planlanmış veli katılım geceleri vardır; Haftalık müfredat toplantılarına aktif katılım vardır (Fakat zayıf bir kültürde bu kalıplar ve davranışlar normlardan farklı olabilir).
- v. Okulunuzdaki kişilerin davranışlarını gösteren *somut kanıtlar* veya fiziksel, görsel, işitsel veya diğer duyuşal işaretler. Müfredat ekiplerinin bir araya geldiği sabah, okul kayıtları veya okul başlamadan bir saat öncesinde dolu bir otoparkın olması gibi durumlar.

Her toplumun, köyün, kentin, mahallenin kendine özgü kültürü, gelenek ve görenekleri olduğu gibi belirli amaçları elde etmek için oluşturulmuş olan örgütler de kendilerine özgü kültürleri olan kurumlardır. Ancak örgüt içinde yer alan bireyler de kendi çevresinde edindiği değerleri, normları, yaşam tarzını örgüte beraberlerinde getirirler. Dolayısı ile örgütlerde çok farklı kültürel gelenek ve göreneklere, inanç ve değerlere sahip insanlar olabilir. Bireye göre bir üst kültür niteliğine sahip olan örgütün kendine özgü kuralları, değerleri ve normları bulunur ve örgüt içinde bu üst kültür geçerlidir (Çelik, 2009). Örgüt kültürü, bir kuruluştaki işlerin yapılma şekli, bireysel ve grup davranışlarını ve tutumlarını etkileyen yazılı olmayan kurallardan oluşur. Örgüt kültürünü kuruluşun yapısı, işin yürütüldüğü sistem ve süreçler, çalışanların davranış ve tutumları, kuruluşun değerleri ve gelenekleri ve benimsenen yönetim ile liderlik stilleri etkileyebilir (CMI, 2022).

Çalışanların örgüte bağlılığında önemli role sahip olan örgüt kültürü, örgütün amaçları ile bireyi birbirine bağlayıcı bir rol üstlenir. Örgütün amacına ulaşabilmesi için çalışanların desteğine ihtiyacı vardır. Çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışmaları ise örgütün etkililiğine olumlu yansımaktadır. Örgütteki geçerli kültür özelliklerini benimseyen ve örgüt



kültürü ile uyumlu çalışanlar örgütün beklentilerine olumlu katkı sağlayabilirler (Köse vd., 2001). Bu nedenle örgüt kültürünün çalışanların benimsemesi ve örgüt kültürünü öğrenmesi örgütün amaçlarına daha etkili ulaşmasını sağlayacaktır. Kültürü inceleyen araştırmacılar, örgüt kültürü ile örgütün performansı arasında güçlü ve önemli bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Yöneticiler kültürü neyin oluşturduğunu anladıklarında, onu belirsiz bir soyut nesnelere yığılı olarak değil, tam olarak belirlenebilecek ve tasarlanabilecek bir şey olarak görmeyi öğrendiklerinde, kültürel bir vizyonu uygulamaya başlayabilirler (Shafer, 2018).

Örgüt kültürünün özelliklerini Eren (1998) şu şekilde belirlemiştir:

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılan bir öğedir.
- Örgüt kültürünün örgütü oluşturan üyeler tarafından paylaşılıyor olması gerekir.
- Örgüt kültürü yasalar gibi yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır.

Belirli bir kültürü tam olarak neyin yönlendirdiğini belirlemek genellikle zordur, ancak etkilerini gözlemlemek daha kolaydır. Örneğin, gayri resmi küçük bir yazılım şirketinin kültürü büyük bir finans şirketininkinden oldukça farklı olabilir. Yeni katılanların kültürü tam olarak anlaması ve özümsemesi yıllar alabilir. Uygulamada, bir örgütün genel olarak işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve neyin kabul edilebilir olduğunu tanımlayan bir "şemsiye" kültürüne sahip olabilmesine rağmen, iş rollerine veya diğer bağlılıklara dayalı olarak ikincil kültürlerin ortaya çıkabileceği de kabul edilmelidir. Kaçınılmaz olarak kültür, bireyler tarafından kendi inançları bağlamında öznel olarak deneyimlenir ve yorumlanır ve aynı zamanda örgütün bakış açıları da bazı yönlerden daha fazlasına sahip olabilir (CHK, 2022).

Araştırmacıların örgüt kültürü türlerini farklı isimlerle sınıflandırdıkları görülmektedir. Adlandırma farklı olmasına rağmen örgüt kültürü türleri anlam olarak benzerlik göstermektedir. Daft (2007) uyarlanabilir, sonuç odaklı, klan ve bürokratik örgüt kültürü olarak dört farklı kültür türü tanımlar. Terzi (2005) ve Kılınç (2014) ise kültürü destekleyici, bürokratik, başarı ve görev odaklı olarak sınıflandırır. Destek kültüründe örgütteki bireyler arasında kurulan ilişkiler ve güven son derece önemlidir. Bürokratik kültür, örgütün yapısal biçimine ve bu yapı içinde bireylerin oynadıkları rollere özel bir önem vermektedir. Başarı kültüründe, örgütsel hedeflere ulaşılması ve görevlerin bireyler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilmesi odak noktadır. Görev kültürü ise yapılan işi merkezi bir konuma yerleştirir ve örgütte yapılan her işin belirli bir amaca hizmet etmesini bekler. Örgüt kültürü örgütün etkililiği artırır (Denison, 1990), çalışanların iş doyumunu ve örgüte adanmışlıklarında etkilidir (Erdem, 2007), iletişimi (Brown ve Starey, 1994) ve örgütün kalitesini etkiler (Argon ve Köseoğlu, 2009).

### 3. Okul Kültürü

Örgüt kültürü işletme örgütlerini etkilediği kadar eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Her örgüt gibi okulların da kendi kültürleri bulunmaktadır. Özellikle insan ilişkilerinin önemli olduğu okullarda okul kültürünün önemi daha da artmaktadır. Okul kültürü okulları



birbirinden ayıran önemli özellikler barındırır. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin misyonu insan kaynaklarının deneyim, yetenek ve entelektüel kapasitelerini kullanmalarını sağlamak, bilgi, yetenek, istek, ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilen zengin bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Sallis, 2014). Okul kültürü yasa ve yönetmeliklerden farklı olarak okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte paylaştıkları sembolleri, normları, değerleri, beklentileri ve tutumları içermektedir. Okuldaki değerler ve semboller yapılacak etkinliklere yol gösterici nitelikler taşırlar (Çelik, 2002; Şişman, 2002).

Okullarda örgüt kültürü genellikle sorgusuz sualsiz kabul edilir, ancak eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin bir örgüt olarak okul kültürüne odaklanmaları ve okul kültürünü anlamaları gerekir. Genel olarak okul kültürü bazıları açık bazıları ise açık olmayan bir dizi değer, tutum, inanç ve normlar anlamına gelmektedir (Brown, 2004, s. 4). Okul kültürü okul içindeki bütün unsurlardan etkilenir. Bu unsurlar, bireylerin kuruma ilişkin algılarını etkileyen ne varsa, okulun konumu, özellikleri, mezunları, öğrencileri, okul velileri, okulun fizik alanı, okulun onurlarıdır. Okulun kendine özgü oluşturduğu kültür okulun başarısını etkiler (Tschannen, 2014). Hem bilinçli hem de bilinçsiz bir şekilde oluşan okul kültürü okul içinde uyum duygusu oluşturan, çalışanları birbirine bağlayan bir yapıştırıcı rolüne sahiptir. Örgüt kültürünü okulda öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde, öğretmenler ve yönetici arasındaki ilişkilerde, okul ortamındaki normlarda ve deneyimlerin paylaşılmasında görebiliriz (Haberman, 2013). Bir okuldaki örgüt kültürü çalışanlar ve öğrenciler arasında bir kimlik duygusu oluşturur ve başarı yönelimini teşvik edebilir, standartların ve davranış kalıplarının şekillenmesine yardımcı olabilir, okuldaki işlerin yapılmasının farklı yollarını gösterebilir ve gelecekte büyüme için yön belirleyici olabilir.

Okuldaki temizlik görevlisinden hiyerarşinin en üstünde yer alan okul müdürü, öğretmenler ve öğrenciler birbiriyle bir şekilde bağlantılıdır. Ayrıca okulun diğer paydaşları, aile, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin tutumları, bunların okul vizyonu ve misyonuyla uyumları da okul kültürü içinde değerlendirilebilir. Okullar birer eğitim örgütüdürler ve örgüt kültürü konusunda araştırmacıların ortaya çıkardığı bilgiler okul kültürü içinde önemli ve geçerlidir. Okul kültürü okulun normlarından, geleneklerinden, ritüellerinden ve değerlerinden oluşur. Ancak okulu diğer üretim yapan örgütlerden ayıran önemli bazı özelliklerin de olduğu unutulmamalıdır. Kayıkçı (2016, s. 20) okulu diğer örgütlerden ayıran özellikler olarak okulun üzerinde çalıştığı ham madde açısından diğer örgütlerden ayrıldığını belirtmiştir. Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önemli olduğu, sosyal yönünün ise bürokratik yönünden çok daha etkili olduğu belirtilmektedir.

Okuldaki işlerin iş birliği ve eşgüdüm içinde yapılması, koordinasyonu, belirli bir yönetim yapısını ve örgüt kültürünü gerektirir (Demirtaş, 2016, s.111). Sağlıklı bir okul kültürü için paylaşılan norm ve değerlerin olması, etkili liderlik, çalışanlar arası olumlu ilişkiler, yenilenme ritüelleri, kutlama törenleri, çalışanlar arasında yetki ve sorumluluk dengesi ve okul paydaşlarının okulun misyon ve vizyonuna katılımları gerekir.

Bir kurumda işlerin nasıl yapıldığını herkesin bildiğinden emin olmak, o kurumda işlerin sorunsuz bir şekilde yürümesini sağlamaya yardımcı olur. Okuldaki öğretmenler, diğer çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşların okulun misyonunun ne olduğunu ve bunun okulun vizyonuna ulaşmada nasıl bir rol oynadığını anlaması gerekir. Okuldaki paydaşların öğrenci disiplini, sınıf kuralları, çalışan davranışları gibi diğer birçok konuda da benzer fikirleri





olmak zorundadır. Okuldaki kültürü teşvik etmek açısından okul yöneticisinin rolü, etkili bir lider olarak çok önemlidir. Okul yöneticisinin hem davranışları hem de tutumları ile öğrencilere ve çalışanlara rol modeli olması gerekir. Okul yöneticisi gibi diğer çalışanların da okul kültürünün uygulanmasında önemli rolleri vardır (Gordana, 2009).

Yenilenme okulun başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışanları mesleki gelişimleri için düzenli seminerler, çalıştay ve diğer eğitim fırsatları öğretimi taze ve canlı tutacaktır. Çalışanların güncel bilgilere ulaşmalarının sağlanması hem kendilerini yenilemeleri için hem de kariyerlerinde ilerleme sağlayıp okuldaki öğretim faaliyetlerinin niteliğini etkileyeceği için önemlidir. Sağlıklı bir okul kültürünün başarıyı görünür kılması önemlidir. Okul, çalışanların ve öğrencilerin başarılarını tanıma ve ödüllendirmeyi gelenek haline getirmelidir. Bunu kutlamalar, şenlikler, ödül törenleri gibi farklı yöntemler kullanarak yapabilir.

Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği öznesinin insan olması olarak ifade edilir (Aydın, 1994, s.71). Bu nedenle insana ait bütün özelliklerin okul kültürü içinde kendine bir yer bulması beklenir. Okul kültürü denildiğinde daha çok okulun günlük yönetim işleri akla gelmektedir. Ancak bu bakış açısının genişletilmesinde yarar görülmektedir. Çünkü, yönetim işleri her okul ve örgüt için benzer şekilde işlerken, öğretmenlerin ve öğrencilerin duyguları, okula karşı tutumları, çalışanların görevlerini yaparken ki isteklilikleri, özenli olmaları, diğerleriyle iş birliği içinde hareket etmeleri, öğrencilerin ve çalışanların okul içindeki hisleri, mutlulukları daha çok okul kültürü ile ilişkilendirilmektedir.

Thomas (2021) okullarda *klan, etokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü* olmak üzere dört farklı kültür tarzının olduğunu belirtmiştir. Okullardaki kültürel yapı çoğu kez klan tarzı bir kültüre benzer. Bir klan kültürü ilişkileri, gelişimi ve diğer kişisel gelişim özelliklerini vurgular. Çoğu öğretmen, öğrencilerinin sorumlu genç yetişkinlere dönüştüğünü görmek ve bundan memnuniyet duymak ister. Aynı şey, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin sağlıklı ilişkiler geliştirdiğini görmek konusunda pek çok yönetici için de söylenebilir. Somprach, vd. (2015) de klan tarzı örgüt kültüründe öğretmenlerin daha fazla öğrenmeye teşvik edildiğini vurgulamışlar ve öğrenen okul kültürünün oluşturulması için klan tarzı örgüt kültürünü önermişlerdir.

Etokrasi kültürü, yenilik, deneme ve risk almaya vurgu yapılan bir kültürdür. Bu kültür tarzı yaygın olmayabilir. Okullar genellikle sınırları zorlamak yerine sosyal yapıyı korumaya odaklanma eğilimindedir. Ancak bu, okullarda hiçbir yenilik ve deney yapılmadığı anlamına gelmez. Google ve Facebook gibi şirketlere göre okulların çok yenilikçi olmadığı bir gerçektir. Verimlilik, hiyerarşi kültürü için oyunun adıdır. Bu kültürde hassasiyet, uzmanlık, keskinlik ve muhafazakarlığa odaklanılır. Klan kültürü gibi, hiyerarşi kültürü de eğitim ortamında yaygındır. Pazar kültürü, değer sunmaya, hızlı karar vermeye ve genel olarak işlerin yapılmasına yönelik bir anlayışa odaklanır. Eğitim kurumları genellikle hızları ve karar vermeleri ile tanınmazlar. Ancak bunun nedeni ilişkilere odaklanmaları ve klan benzeri bir kültürü tercih etmeleri olabilir (Thomas, 2021).

Yapılan araştırmalar okulların öğrenen örgütler olarak iş birliğinin gelişmesini destekleyen bir öğrenme atmosferine sahip olması gerektiğini göstermektedir. Öğrenen örgütlerde öğrenmenin bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye dönüştüğü bir süreci ifade etmektedir. Bilginin üretilmesi, yorumlanması ve geliştirilmesi süreci örgüt düzeyinde devam etmektedir (Baytekin, 2008).



Etkili okullar, bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem verirler. Okula kıyasla, sınıfların farklı bir öğrenme atmosferi vardır. Etkili sınıflarda, öğrenme ve öğrenmeye odaklanma nettir. Öğretmenler, öğrenme sürecini farklı şekillerde etkinleştirip yönetebildiklerinde çok başarılı ve etkili olurlar (Shahamat ve Sardareh, 2017). Örgüt kültürünün öğretmenlerin öğrenmelerine etkisine ilişkin yapılan bir çalışmada (Somprach, vd., 2015), örgüt kültürü ile öğretmenlerin öğrenmesi arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki olduğu belirlenmiş ve yüksek düzeyde öğretmen öğrenmesi ve öğrenen örgüt kültürünün geliştirilmesi için klan örgütlenme türünün uyarlanması önerilmiştir. Çalışmaya göre klan örgütlenme kültürü, öğretmenleri daha fazla ve etkili öğrenmeye teşvik etmektedir.

### 3.1. Okul Kültürünün Eğitime Etkileri

Dünyanın hızlı değişimi, bilimsel ilerlemeler ve teknolojik gelişmelerle birlikte okulların öğrenen örgütlere dönüşmelerini gerektirmektedir. Eğitim, yalnızca toplumun gelişmesine yol açan önemli bir öğrenme süreci ve mekanizması değil, aynı zamanda ülkenin kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Öğrenme sürecinde öğrenciler, bilgi edinmede istekli olmalı, sorulara kendi cevaplarını bulabilmeli, kendilerini geliştirme yeteneğine sahip olmalı ve her zaman öğrenmeyi sürdürmeyi arzu etmelidirler. Bu nedenle, öğretmenler öğrencilere rol modeli olmalı. Chinnaphat'a (2009) göre öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde başarılı olabilmeleri için öğretmenlik ruhuna sahip olmaları, öğretmenlik mesleğini sevmeleri, öz disiplini sahip olmaları, öğrencilerine iyi örnek olmaları ve öğrenen bir insan olmaları gerekmektedir.

Örgütün kültürü, çalışanların eylem ve tutumlarını motive eden ana faktörlerden biridir. Örgütün kültürü, insanları ortak bir amaç için bir araya getiren şeydir. Bu nedenle olumlu okul kültürü okulun gelişimi ve başarısı için önemli bir etken olarak düşünülmelidir (Goldring, 2002). Her öğretmen ve liderin kendilerine ne tür bir kültür geliştirmek istediğini sorması gerekir. Ne tür kültürlerin yaygın olduğu konusunda fikir sahibi olmak, herhangi bir liderin benzer yaklaşımlar geliştirmesine yardımcı olabilir. Bir okulun kültürü, kesin olarak bir tarzda veya diğerinde olabilir veya başarıyı kolaylaştırmak için çeşitli tekniklerin bir karışımı olabilir. Okulun nasıl bir kültüre sahip olduğu ve bu kültürün öğrenme etkinliklerini, okuldaki çalışma ortamlarını, öğrenci çıktılarını nasıl etkilediği, okul kültüründe başarıya etki eden olumsuz kültürel öğelerin neler olduğu ve bunları değiştirmek için neler yapılabileceğinin bilinmesi okul yöneticileri ve öğretmenler için önemli görülmektedir. Çünkü okul kültürü öğretmenlerin iş doyumunu (Hatchett, 2010), okulun akademik başarısı (Çelik, 2002; Goldring, 2002, Şahin, 2011; Şişman, 2002), örgütsel adanmışlık (Karadağ vd., 2011) gibi çok önemli unsurları etkilemektedir.

Her örgütün amaçlarına göre çizilmiş bir kültürel çerçevesi olduğu gibi, okul örgütlerinin de kültürel çerçeveleri vardır. Okul kültürünü oluşturan unsurlara ilişkin tanımlamaların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Okul kültürünü oluşturan unsurlar örnek bir vizyon, açık bir misyon, öğrenen kazanımlarına odaklanma, değişime ve yeniliğe açıklık, esnek liderlik, veriye dayalı karar verme sistemleri, bireysel ve grup başarılarının toplu olarak kutlanması, tutarlılık, zaman yönetimi, aile desteğidir (Brown, 2004). Bu unsurları Hoy ve Miskel (2008) işbirlikçi öğrenme ve öğretme, iletişime açıklık, akademik başarı için çaba gösterme olarak belirtir. Okula kültürel yaklaşım, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin, kasıtlı veya kasıtsız olarak, okulda işleri nasıl yapacakları konusunda bir anlaşmaya vardıkları ve rutin okul aktivitelerinden önemli ölçüde etkilendikleri varsayımlarına dayanır (Terzi, 2007).



Kültür, çalışanların iş doyumunu, öğrencilerin öğrenmesi ve büyümesi için gereklidir. Öğrencilerin öğretim hedeflerini gerçekleştirmelerinde öğretmenlerin desteklenmesi ve hedeflere ulaşmak için kaynak ayrılması, öğretmenlerin işlerini daha istekli yapmalarını sağlar. Başarılı okulların sağlıklı ve olumlu kültüre sahip oldukları belirlenmiştir. Eğer okul kültürünün önemi göz ardı edilirse, okulun toksik bir öğrenme ortamına dönüşeceğini ve eğitim hedeflerine ulaşamayacağı görülmektedir. Olumlu ve olumsuz okul kültürünün bazı özellikler şunlardır (Gordana, 2009):

*Olumlu okul kültüründe,*

- Bireysel ve toplumsal başarılar kutlanır,
- İş birliği ve iletişim teşvik edilir,
- Sağlıklı bir topluluk duygusu vardır ve çalışanların dayanışması teşvik edilir,
- Çoğunun başarılı olduğu personel ve öğrencilerden yüksek başarı beklentisi vardır,
- Öğrencilere kendileri için daha iyi bir gelecek inşa etmeleri için çalışmalarını teşvik eder,
- Öğretmen ve diğer çalışanları mesleki gelişimleri için motive eder
- Aile katılımını teşvik eder.

*Olumsuz okul kültürü;*

- Başarıya karşı pasiftir, başarıyı fark etmez,
- Eğitim yöntemlerini geliştirmek için çaba ve kaynak ayırmaz,
- “Herkes kendi kendine” tavrıyla parçalanmış bir çalışan grubu vardır,
- İstekli değildir ve başarı için yüksek hedefler belirlemez,
- Öğrenmenin sadece derecelendirme ihtiyacını karşılamak için yapılmasını yeterli görür,
- Okulun çalışmalarına diğerlerinin katılımını sağlamak için teşvik edici değildir.

Ayrıca; Bush (2015) olumlu okul kültürünün mesleki doyumunu artırdığı, okuldaki çalışan ve öğrencilere moral sağladığı ve öğrenci öğrenmesini desteklediği, öğretmenler arasında işbirliğini teşvik ettiğini belirtmektedir. Olumsuz okul kültüründe ise verimsizliğin hâkim olduğu, çalışanlar arasında düşük düzeyde güven olduğu, yöneticinin şeffaf olmadığı, akademik beklentilerin düşük olduğu, öğrencilerin başarısı için işbirliği ve desteğe karşı direncin olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde Şişman (2002), okuldaki kültürün yüksek başarı beklentisini öngörmesi, beklentilerin yüksek olmasını başarı artırıcı bir etken olarak belirtirken, öğrencilerden beklenen davranışların tanımlanmamış olmalarının başarıyı olumsuz etkileyebileceği uyarısında bulunmuştur. Bu durum, başarıyı destekleyen ve teşvik eden bir okul kültürü için öğrencilerden beklenen davranışların açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış olmasının gerekli olduğunu gösterir.

Zayıf öğretmen veli ve toplum ilişkileri okulların örgüt kültüründe bir değişime ihtiyaç duyulduğuna işaret eder. Kültürel önyargı, düşük öğretmen çeşitliliği, cezalandırıcı uygulamalar, öğrenciler arasında disiplinsizlik olumsuz okul kültürünün göstergeleri olabilir. Okul başarısının belirlenmesinde okul kültürünün yol gösterici bir araç olduğu



yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Wang vd., 2009). Okul kùltürü, okul iklimi, bir okulun kalbi ve ruhu, insanları okula yaklaştıran şeydir. Bir okulun kùltürü akademik başarıyı artırma ve topluma faydalı gençlik yetiştirme çabasını destekliyorsa, o okulda dışlayıcı disiplin uygulamalarının kullanılmasına ihtiyaç duyulmaz (Brown, 2004).

Okul yöneticisinin önemli rollerinden birisi olumlu okul kùltürü oluşturmak ve sürdürmektir. Olumlu bir okul iklimi elde eden okullar önemli faydalar elde ederler ve daha başarılı olurlar. Olumlu okul kùltürünün olduğu okullarda okul terkleri azalır. Çalışanlar kendi alanlarında uzmanlaşır. Öğretmenler görevlerinde uzun süre kalırlar ve okul değiştirme oranı azalır. Okul toplum içinde daha fazla saygı duyulan, misyon ve vizyonu desteklenen bir kurum olarak toplumun desteğini daha fazla alacaktır. Ancak olumsuz okul kùltürünün olduğu durumlarda daha katı disiplin kuralları uygulanır, personelin iş yükü dışında başka konulara ilgi gösterilir. Çalışanların mesleki gelişimi önemsenmez ve gerek öğrenci, gerekse de çalışanların başarıları övülmez. Özel öğrenciler veya çeşitli sebeplerden dolayı programın gerisinde kalan öğrencileri için destek programları uygulamaz. Bu tür olumsuz okul ikliminin hüküm sürdüğü okullarda öğretmenler daha kısa süreli çalışır ve sık görev değiştirirler. Öğrencilerin kayıt silme oranları da olumsuz okul kùltürünün olduğu okullarda daha fazla gözlenir (Deal ve Peterson, 1998; Gordana, 2009).

Bir eğitim kurumu olarak okulların varlığı öğrencilerin varlığına bağlıdır. Yani okulun var olma sebebi öğrencidir, yani insandır (Sarı, 2009, s138). Bu nedenle okuldaki insan ilişkileri, insan davranışlarını etkileyen unsurlar, sosyal iletişim ve etkileşim çok daha önemlidir. Bir fabrikada işçiler genelde kendilerinden beklenen mekanik eylemleri yapmakla yükümlüdürler. Ancak okullarda mekanik bir ilişki ve iş anlayışı yoktur. Okulun her zaman öğrencilere hizmet etmek ve onları geliştirmek için gerekli becerilerle donatma anlayışı içinde olması gerekir. Olumsuz bir okul kùltürünü düzeltmek, öğrenci başarılarını artırmak için çalışanların moralini düzelterek işleyen bir eğitim ortamı oluşturmak çok önemlidir. Gordana, (2009) bir okulun hem çalışanlar hem de öğrenenler için sağlıklı bir ortam sunması için öğrencileri, öğretmenleri ve yöneticileri güdüleyici güçlü bir kùltür geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Öğrencilerin başarıları ancak başarıyı destekleyici uygun ortamlarda mümkün olabilir.

Okulun akademik hedefleri yerine getirebilmesi ve öğrenci başarılarını artırabilmesi için olumlu ve destekleyici okul kùltürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticileri sağlıklı öğrenme ortamlarının oluşturulması ve olumlu okul kùltürünün geliştirilmesinde kilit rol oynarlar (şahin, 2021). Okuldaki çalışanların aynı hedef doğrultusunda motive edilmeleri, değişimi benimsemeleri, olumlu davranış ve tutum geliştirmeleri okul yöneticilerinin etkili liderlikleriyle ve sağlıklı bir okul kùltüründe mümkün olabilir.

Okul kùltürü, varlığı kirlenene kadar fark edilmeyen hava metaforu ile tanımlanmaktadır. Bir okulun herhangi bir öğretmeni, çalışanı, öğrencisi ve velisi, doğal olarak cazip koşullar sağlayan bir okulun parçası olmayı tercih edecektir (Hinde, 2004). Okul kùltürü olumsuz olduğunda öğretmenlerin değişime ve özverili çalışmaya isteksiz oldukları görülür. Okul ile ilgili başarısızlık hikayeleri her yerde alaycı bir dil ile anlatılır. Güvensiz bir ortam vardır (Deal ve Peterson, 1998). Okul denilen örgütün görünmeyen yüzü kültürel değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır (şahin, 2022).

Güçlü örgüt kùltürü başarı için kritik öneme sahiptir. Örgüt kùltürünün başarıya etkisi büyüktür çünkü örgüt kùltürü insan kaynağı, bütçe ve diğer kararların alınmasında etkilidir.



Bireysel düzeyde ise kültür, çalışanların performansları, verimliliği, zorluklara ve iş yeri engellerine karşı mücadeleyi etkiler (Corner, 2021). Örgüt kültürü ile güven ilişkisini inceleyen Terzi (2016), örgüte güvenin örgüt kültüründen etkilendiği sonucuna varmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel destek ve görev boyutunun örgütsel güvenin belirleyicisi olduğu görülmüş ve eğitim yöneticilerinin destekleyici okul kültürü oluşturmaları önerilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne dair bir vizyonları olmalıdır.

Çoğu okul yöneticisi okul başarısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye ilişkin içgüdüsel bir farkındalığa sahiptir. Öğretmenler ortak bir vizyona sahip olduklarında ve öğrenciler başarılı olduğunda okulun iyi bir kültüre sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak öğretmenler istifa ediyor veya sıklıkla başka okullara geçiş yapıyorlarsa, öğrenci başarısı düşük ve öğrenci disiplinsizliği yüksekse okul kültürü üzerinde çalışmaya ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz. Birçok örgüt lideri gibi, okul yöneticilerinin de olumlu bir okul kültürü yaratan unsurları gerçekten tanımlamaları zor olabilir. Kahveci ve Demirtaş (2014) örgüt kültürünün örgütsel güvenin önemli bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Eğitim kurumlarında bir araştırma yapan Yüksel (2009) de örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Koşar ve Terzi (2016) ise destekleyici bir okul kültürünün öğretmenlerin güven duygusunu artırdığını, bürokratik bir kültürün örgütsel güven üzerinde çok az etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

### 3.2. Okul Kültürünün Önemi ve Geliştirme Önerileri

Okul kültürünü geliştirmek için okul yöneticisinin okulun birçok farklı yönünü iyileştirmeye çalışması ve işleyişi değiştirmesi gerekir. Okul kültürünün geliştirilmesinde okulun diğer paydaşlarının da yer alması, yapılan değişimin benimsenmesi açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin başarılı bir okulda örgüt kültürünün oynadığı kritik rolü kavramaları önemlidir. Okul kültürünün geliştirilmesi için atılması gereken bazı adımlar olduğunu belirten Gordana (2009), bu adımları şu şekilde belirtmiştir:

- i. *Meslektaşlığı teşvik edin.* Okul yöneticileri çalışanların birbirlerine saygılı ve eşit davranmalarını teşvik etmelidir. Çalışanların başarıya ortak olabilmek için işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerektiği öğretilmelidir.
- ii. *Okuldaki etkinlikleri geliştirin.* Okuldaki karar verme süreçleri ve bu kararların uygulanması, etkinliğin bir aynasıdır. Okuldaki herkesin alınan kararlara katılmaları sağlanmalıdır.
- iii. *Yüksek beklentiler belirleyin.* Okul yöneticileri çalışanlardan ne beklediklerini açık bir şekilde dile getirmelidirler. Hedeflere ulaşıldığında katkıda bulunan çalışanlar kutlanmalı ve ödüllendirilmelidir.
- iv. *Deneyin.* Başarılı bir okul zamana ayak uydurmak ve öğretimi öğrencilerin gerçek dünyadaki ihtiyaçlarına uyarlamak için her zaman yeni yaklaşımlar keşfetmeli ve yeni yöntemler denemektен korkmamalıdır.
- v. *Güvenin ve güveni aşılmalıdır.* Öğrenciler ve ailelerinin okulun öğrencileri başarıya kavuşturacağına, girecekleri sınavları başarmalarını sağlayacağına inanmaları, okula güvenmeleri gerekir.
- vi. *Destek sağlayın.* Gerçek gelişmenin sağlanabilmesi için öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarında tam destek alabileceklerini bilmeleri ve açık





bir şekilde desteklenmeleri, öğretmenlerin ihtiyaç duyulan yenilikleri uygulamalarına yardımcı olacaktır.

- vii. *Gelenekleri onurlandırın.* Okulun ilk günü törenleri, hafta sonu törenleri, milli ve dini bayram kutlamaları, mezuniyet törenleri, yeni yıl kutlamaları gibi etkinlikleri okulda öğrencilerin morallerini yükseltmek için fırsata dönüştürülebilir ve okulun geliştirdiği değerlerin korunmasına yardımcı olabilir.

Yukarıda ifade edilen unsurlar olumlu okul kültürüne katkı yapabilecek ana unsurlar olsa da öncelikle okulda geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesi ve ihtiyaca göre değiştirilmesi gereken alanlara doğru müdahalenin yapılması önemlidir. Yapılan çalışmalar (Flint, 2000; Ojo, 2009), okulunda olumlu okul kültürü oluşturan okul yöneticilerinin daha yüksek öğrenci başarısı elde ettikleri yönündedir.

Başarılı okulları araştıran araştırmacılar (Eubanks, 1994; Terzi, 2005; Lima, 2006), başarılı okulların şu ortak özelliklere sahip olduklarını bulmuşlardır;

- i. İletişim olarak erişilebilir bir atmosferin vardır, çalışanlar iş birliği içindedir ve okulun amaçlarına bağlıdırlar,
- ii. Öğretmenlerin karar verme sürecine dahil edilmişlerdir,
- iii. Güçlü başarı beklentisi vardır,
- iv. Yöneticilerin liderlik yeteneklerine vardır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Okul kültürü, paydaşlarının kendilerini olmak istedikleri yer olarak tanımlamalarına yardımcı olduğunda olumlu ve istenen kültürel öğelere sahip olacaktır. Okullarda bireylere verilen değer kültürü, öğrencilerin, öğretmen ve diğer çalışanların kendilerini okulun değerli hissettirmesi, onların okul etkinliklerinde daha etkili çalışmalarında teşvik edici bir role sahiptir. Bu nedenle ham maddesi insan olan okulların, insan ögesini değerli kılması önerilebilir. Kendinizi değerli hissettiğiniz, ait olduğunuz yer olduğuna inandığınız bir kurumda daha etkili çalışabilirsiniz. Eisenberger vd. (2002) çalışanlara örgütün değer vermesi, onları ihtiyaçlarını karşılamaları için desteklemesi yönünde geliştirilen algının üretim açısından önemli derecede olumlu katkıya sahip olduğunu belirtmektedir. Örgüt tarafından desteklenen çalışanların örgüte bağlılıkları artarken, iş tatmini düzeyleri yükselmekte ve iş performansları olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (Krishman ve Mary, 2012; Yücel ve Koçak, 2014).

Okul kültürü özellikle eğitim etkinliklerinin verimli bir ortamda sürdürülmesi ve okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, okul içindeki çalışanların başarılı ve mutlu olabilmelerinin okulun sahip olduğu kültür yakın ilişkisi bulunmaktadır (Avcı, 2016). Dolayısı ile okul kültürü okulun amacını etkili bir şekilde gerçekleştirmesinde önemli role sahiptir. Özellikle okul kültürünü benimsemiş ve okul kültürü ile uyumlu hareket eden öğretmenlerin daha mutlu ve başarılı olduğu belirlenmiştir (Hofman ve Dijkstra, 2010).

Olumlu okul kültürünün önemli işaretleri olarak görebileceğimiz okul başarısı, iş tatmini, öğrenci başarısı, işe devam, düşük okul terkleri veya düşük okul değiştirme oranları sayılabilir. Okul kültürünün öğrencilerin etkililiğinde önemli bir etken olduğunu belirten



Doğan (2017), araştırmacıların okul kültürünün öğrenci performansını ve başarısını önemli derecede etkilediğinden yola çıkarak bu alanda araştırmaların yoğunlaştığını belirtmektedir.

Okulun amaçları müfredat çerçevesinde eğitim öğretim etkinliklerini en doğru ve etkili bir şekilde sürdürerek öğrenci başarısını ve toplumun refahını artırmaya katkı sağlamak olarak özetleyebiliriz. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri, özverili çalıştıkları ve mutlu hissettikleri kurumlarda daha verimli oldukları ve kurumun başarısına daha fazla katkı sağladıkları görülmektedir (Krishman ve Mary, 2012). Okullar daha önce de bahsedildiği gibi ham maddesi insan olması nedeniyle diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Çalışanlar olumlu bir örgüt kültürü oluşturulduğunda daha sağlıklı ilişkiler içinde olurlar. Alınan kararlara katıldıklarında kararların uygulanmasına karşı çıkmaz ve kararın doğuracağı sonuçları benimserler. Kültür, okulu duvar, sıra, öğretmen ve öğrenci topluluğu olmaktan öte, yaşayan organizmaya dönüştüren temel unsurdur.

Örgüt kültürü okullarda okulun norm, değer ve sembollerini yeni üyeler aktarmada önemli bir role sahiptir. Ancak okul kültürünün başarıyı vurgulaması ve öğrenen örgüt olarak öğretmen ve öğrencilerin öğrenme etkinliklerini desteklemesi önemlidir. Başarı odaklı bir okul kültüründe okul içindeki sembollerde buna göre düzenlenir. Öğrencilerin başarıları gerek verilen ödüller, gerekse de okul koridorunda oluşturulabilecek bir onur köşesi ile görünür hale getirilebilir. Benzer uygulamalar başarılı ve etkili öğrenme ortamları hazırlayan ve öğrenci başarısına önemli katkıları olan öğretmenler için de yapılabilir.

### Kaynakça

- Acar, A. Z. (2013). The relationships among different organizational culture and leadership types with organizational commitment: A field study on logistics firms. *Journal of the Business Research*, 5(2) 5-31.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*: Sage.
- Argon, T. ve Kösterelioğlu, M. A. (2009). Üniversite öğrencilerinin üniversite yaşam kalitesi ve fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 43-61.
- Avcı, A. (2016). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi ve okul iklimi açısından değerlendirilmesi*. AASRC, International Conference of Studies in politics, education, health, engineering and sociology, Malatya
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4. Basım), Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Baytekin, P. E. (2008). *Farklılaşma çağında kurumsal başarıyı yakalamak*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bratianu, C. (2007). Thinking patterns and knowledge dynamics. Proceedings of the 8th European conference on knowledge management, Barcelona, 1, 152-157.
- Brown, R. (2004). School culture and organization: Lessons from research and experience. Denver, CO: Paper for the Denver Commission on Secondary School Reform.
- Brown, A. D. & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31 (6), 807-828.
- Bush, T. (2015). Organization theory in education: How does it inform school leadership? *Journal of Organizational Theory in Education*, 1, 35-47.
- Cameron, K. S. (2008). *A process for changing organizational culture*. In T. G. Cummings (Eds.), *Handbook of organizational development* (pp. 423-445). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2009). *Sınıf yönetimi* (5. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Chinnapat, B. (2009). *Management of Educational Knowledge*. Bangkok: The Office of the Board of National Education.
- CMI. Understanding organisational culture. <https://www.managers.org.uk/~media/Files/PDF/Checklists/CHK-232-Understandingorganisational-culture.pdf> 02.12.2022
- Çetin, İ. (2012). İnsan davranışlarının kültürel temelleri. *TavsiyeEdiyorum.com*. [https://www.tavsiyeediyorum.com/makale\\_8146.htm](https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_8146.htm)
- Corner, R. (25 Mart, 2021). Shifting your organisation's culture as a leader in education. <https://workmonger.com/shifting-your-organizations-culture-as-a-leader-in-education/> Erişim Tarihi: 12.11.2022.
- Costanza, D. P., Nikki, B., Meredith R. C., Jamie B. S.t, & Arwen, H. D.. (2015). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 1-21.
- Daft, R. L. (2002). *The Leadership Experience* (2nd Edition). Orlando, FL: Hartcourt College Publishers.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*: Nelson Education.
- Davis, D. R., Ellett, C. D., & Annunziata, J. (2002). Teacher evaluation, leadership and learning organizations. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(4), 287-301.
- Demirel, Y. (2008). The impact of organizational trust on organizational commitment: A study of employees in the textile industry. *Journal of Management & Economics*, 15(2), 179-194.
- Demirtaş, H., Çağlar, Ç., & Han, A. (2019). Okul öncesi eğitim kurumlarında aralıksız eğitim yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3), 723-743.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Diñçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Doğan, M. (2017). Okul kültürü ve etkililik. *Turkish Studies*, 12(25), 253-264.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (36), 73-88.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
- Eubanks, B. G. (1994). *The influence of a principal on school culture: a case study of a school in transition*. Unpublished doctoral dissertation. The Florida State University.
- Fındıkçı İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayanları.
- Flint, N. (2000, December). *Culture club: An investigation of organizational culture*. Paper resented at the Annual Meeting of the Australian Assotiation for Research in Education, Sydney, Australia.
- Goldring, L. (2002). *The power of the school culture*. *Leadership*, 32 (2), 32-35.
- Gordana, S. (2020). The importance of school culture explained. Unify High School. <https://unifyhighschool.org/importance-of-schoolculture/#:~:text=Culture%20includes%20setting%20clear%20expectations,and%20reources%20to%20achieve%20it>. Erişim Tarihi: 16.11.2022.
- Haberman, M. (2013). Why school culture matters, and how to improve it. Huffington Post. Retrieved from [http://www.huffingtonpost.com/Michael-Haberman/why-school-culture-matter\\_b\\_3047318.html](http://www.huffingtonpost.com/Michael-Haberman/why-school-culture-matter_b_3047318.html) Erişim Tarihi: 28.11.2022.
- Hatchett, D. (2010). *The impact of school culture, teacher job satisfaction and student attendance rates on academic achievement of middle school students*. Unpublished doctoral dissertation, University of Louisville.



- Hinde, E. R. (2004). School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change. Retrieved from <http://usca.edu/essays/vol122004/hinde.pdf> Erişim Tarihi: 28.11.2022.
- Hofman, R.H. and Dijkstra, B.J. (2010). “Effective teacher professionalization in networks?”, *Teaching And Teacher Education*, 26 (4), 1031-e1040.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Boston: McGraw Hill companies.
- İpek, C., & Saklı, A. R. (2012). Cay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. *Ege Academic Review*, 12(2), 251–266.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., & Çakır, A. (2011). A path analysis study of school culture and teachers' organizational commitment. *Policy Futures in Education*, 9 (5), 573-384.
- Kayıkcı, K. (2016). *Personel hizmetlerinin yönetimi*. R. Sarpkaya (Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 201-254). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kılınç, A. Ç. (2014). School culture as a predictor of teacher professionalism. *Education & Science*, 39(174),105–118.
- Köse, S., Tetik, S.& Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1)199-242.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Leonard, K. (2018). The definition of organisational management. <https://smallbusiness.chron.com/definition-organizational-management-37684.html> 01.12.20122
- Lima, N. E. (2006). *A case study on principal behaviours cultivating a positive school culture in an elementary school*. Unpublished doctoral dissertation, Johnsons & Wales University.
- Ojo, O. (2009). Impact assesment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2 (2), 388-397.
- Özlem, D. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. İstanbul: İnkılap.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*: Routledge.
- Sarı, D. (2009). *Okulda yönetsel iş ve işlemler*. A. Oktay (Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 121-189). İstanbul: Kriter Yayınları.
- Shafer, L. (2018). What makes a good school culture? <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/07/what-makes-good-school-culture> Erişim Tarihi: 11.11.2022
- Shahamat, N., & Sardareh, F.M.(2017). Organizational culture of effective schools. *Academic Journal of Psychological Studies*, 6(3), 115-120.
- Somprach, K. Prasertcharoensuk, T.& Ngang, T.K.(2015). The impact of organisational culture on teacher learning, *Social and Behavioural Sciences*, 186, 1038-1044. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.020>
- Stoica, M, Liao, J. ve Weslch, H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: The case of mall and medium-sized enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 240-251
- Şahin, M. (2021). Social media in the eye of parents. *Education Quarterly Reviews*, 4(3), 169-183., Doi: 10.31014/aior.1993.04.03.328
- Şahin, M. (2022). The problems and opportunities of hybrid education for school management, *Education Quarterly Reviews*, 5(4), 96-103., Doi: 10.31014/aior.1993.05.04.575
- Şahin, S. (2011). An aspect on the school culture in Turkey and the United States. *Asia Pasific Education Review*, 12, 593-607
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı* (etkili okul). Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Terzi, A. R. (2005). Organizational culture in primary schools. *Educational Administration: Theory & Practice*, 11, 423–442.



- Terzi, A. R. (2007). Faculty culture perception of university students. *Journal of National Education*, 176, 98–108.
- Terzi, A.R (2016). Teachers' perception of organisational culture and trust relation. *International Journal of Organisational Leadership*, 5, 338-347.
- Thomas, D. (01 Aralık, 2021). Organisational culture and schools. *Educational Research Techniques*.<https://educationalresearchtechniques.com/2021/06/10/organizational-culture-and-schools/>. Erişim Tarihi: 11.11.2022.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*: John Wiley & Sons.
- UNESCO (1982). Mexico city declaration on cultural policies. [https://culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals401.pdf](https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals401.pdf) Erişim Tarihi: 11.11.2022.
- Yücel, İ ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64
- Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.





## Extended Summary

UNESCO (1982) defines the word culture, which comes from the Latin word "culture", as "a whole, composed of the distinctive material, spiritual, mental and emotional characteristics that define a society or social group, and not only science and literature, but also lifestyles, fundamental rights of man, It is a phenomenon that includes value judgments, traditions and beliefs". Man is under the influence of the national cultural environment in which he was born and grew up, as well as his universal culture (Özlem, 2000). Culture, in its broadest sense, is the way of life of society. Culture is learned behavior.

Culture is an important element that separates societies from each other, but connects them to their members. Every society has its own unique culture, and its organizations also have their own unique culture. The culture of an organization differentiates from the others. It can be said that the most significant feature of successful organizations is the importance they give to organization culture. Culture is a powerful tool that can make changes in the world and enable innovations (Cameron, & Quinn, 2005; Daft, 2012). Organizational culture affects educational organizations as well as business organizations.

Every society, village, city, neighborhood has its own unique culture, traditions and customs. Organizations are institutions created to achieve certain goals. Individuals take part in the organization to achieve these goals. Each individual brings the values, norms and lifestyle he/she has acquired around him/her to the organization. Therefore, there may be people with very different cultural traditions and customs, beliefs and values in organizations. The organization represents the upper culture when it comes to the individual, and the organization's unique rules, values and norms are valid within the organization (Çelik, 2009). Culture is important in organizational life because in organizational culture employees have a binding role to the goals of the organization and to each other. The organization needs the support of its employees to achieve its purpose. The harmonious work of the members with each other reflects positively on the effectiveness of the organization. Employees who adopt the current cultural characteristics of the organization can contribute positively to the expectations of the organization (Köse vd., 2001). If so, teaching the organizational culture to the employees can enable the organization to reach its goals more effectively.

Like every organization, schools have their own culture. Especially in schools where human relations are important, the importance of school culture is increasing. School culture has critical features that distinguish schools from each other. The mission of administrators in educational organizations is to enable human resources to use their experience, talent and intellectual capacities, and to create a rich organizational culture that can meet knowledge, talent, desire, needs and expectations (Sallis, 2014). The type of culture in the organizations affects the employers' behaviors. Similarly, in schools, the climate and the atmosphere that educational activities are held directly affects the attitudes of teachers, students and families and reflects on students' academic achievement.

Organizational culture increases the effectiveness of the organization (Denison, 1990), it affects the job satisfaction and commitment of employees to the organization (Erdem, 2007), communication (Brown and Starey, 1994) and affects the quality of the organization (Argon and Köseoğlu, 2009). In a study on the effect of organizational culture on teachers' learning (Somprach, et al. 2015), it was determined that there was a high level of positive relationship



between organizational culture and teachers' learning, and it was suggested to adapt the clan organization type to develop a high level of teacher learning and a learning organizational culture. According to the study, the culture of clan organization encourages teachers to learn more and more effectively.

School culture is affected by all elements within the school. These factors are the location of the school, its characteristics, graduates, students, school parents, the school's physics field, the school's honors, whatever affects individuals' perceptions of the institution. The culture that the school creates uniquely affects the success of the school (Tschannen, 2014). School culture, which is formed both consciously and unconsciously, has a glue role that creates a sense of harmony within the school and binds employees together. We can see the organizational culture in the teacher-student relations at school, in the relations between teachers and administrators, in the norms in the school environment and in sharing experiences (Haberman, 2013). Organizational culture in a school creates a sense of identity among staff and students and can foster achievement orientation, help shape standards and behavioral patterns, show different ways things are done at school, and set the direction for future growth.

A positive and supportive school culture is needed for student success. School administrators play a key role in creating healthy learning environments and developing a positive school culture. The school administrator is responsible for managing the school's budget, organizing events, and overseeing staff and classrooms. Apart from this duty, he also has a leadership role (Şahin, 2021). Motivation of the employees in the school towards the same goal, adopting the change, developing positive behavior and attitude can be achieved with the effective leadership of school administrators and a healthy school cult.

