

e-ISSN: 3062-0511



# Journal of Management Archive

Year | Yıl: 2024

Volume | Cilt: 1

Issue | Sayı: 1



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



## **Journal of Management Archive**

**Year | Yıl**  
2024

**Volume | Cilt**  
1

**Issue | Sayı**  
1

**e-ISSN: 3062-0511**

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

**Editorial Board | Editör Kurulu**

**Editor-in-Chief**

Assoc. Prof. Dr. Alptekin DEVELİ  
alptekindeveli@gmail.com

**Baş Editör**

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ  
alptekindeveli@gmail.com

**English Language Editor**

Lecturer Merve CAN DEVELİ  
mervecdeveli@gmail.com

**İngilizce Dil Editörü**

Öğr. Gör. Merve CAN DEVELİ  
mervecdeveli@gmail.com

**Logo, Cover and Media Design**

Ecem BAYAZIT  
ecembayazit@gmail.com

**Logo, Kapak ve Medya Tasarım**

Ecem BAYAZIT  
ecembayazit@gmail.com

**Founder and Owner**

Assoc. Prof. Dr. Alptekin DEVELİ

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi**

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

**Contact**

Editor: editor@jomajournal.org  
Technical support: jomajournal@outlook.com

**İletişim**

Editör: editor@jomajournal.org  
Teknik destek: jomajournal@outlook.com

Tokat Gaziosmanpaşa University  
Erbaa Faculty of Social Sciences and Humanities  
Alişan Diktaş St., No: 26, Office no: 319  
PC: 60500, Erbaa, Tokat, Türkiye.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi  
Alişan Diktaş Cad., No: 26, Oda no: 319  
PK: 60500, Erbaa, Tokat, Türkiye.

Advisory Board | Danışma Kurulu

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN  
*Toros University, Türkiye.*

Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
*Çukurova University, Türkiye.*

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ  
*Sivas Cumhuriyet University, Türkiye.*

Prof. Dr. Bora YILDIZ  
*İstanbul University, Türkiye.*

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL  
*Fırat University, Türkiye.*

Prof. Dr. Farzand Ali JAN  
*Brains Institute Peshawar, Pakistan.*

Prof. Dr. Harun YILDIZ  
*Bandırma Onyedi Eylül University, Türkiye.*

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Prof. Dr. Meghna CHHABRA  
*Delhi School of Business, Hindistan.*

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ  
*Osmaniye Korkut Ata University, Türkiye.*

Prof. Dr. Sema POLATCI  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Prof. Dr. Sema YİĞİT  
*Ordu University, Türkiye.*

Prof. Dr. Senay YÜRÜR  
*Yalova University, Türkiye.*

Prof. Dr. Tarhan OKAN  
*Bandırma Onyedi Eylül University, Türkiye.*

Prof. Dr. Veland RAMADANI  
*South East European University, Kuzey Makedonya.*

Assoc. Prof. Dr. Ahmet MUMCU  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ  
*Selçuk University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Ersin IRK  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU  
*Mersin University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. İnci Fatma KURTULGAN  
*Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Musa Said DÖVEN  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Müslüme AKYÜZ  
*Malatya Turgut Özal University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN  
*Tarsus University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Seyil NAJİMUDİNOVA  
*Kırgızistan-Türkiye Manas University, Kırgızistan.*

Assoc. Prof. Dr. Utku GÜĞERÇİN  
*Adana Alparslan Türkeş Science And Technology Univ., Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Ahmet Serhat ANAÇ  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. İsmail ALİCİ  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Metin GÜNAY  
*Sivas Cumhuriyet University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Muhammad Farooq JAN  
*Abbottabad University of Science & Technology, Pakistan.*

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN  
*Toros Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
*Çukurova Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Bora YILDIZ  
*İstanbul Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL  
*Fırat Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Farzand Ali JAN  
*Brains Institute Peshawar, Pakistan.*

Prof. Dr. Harun YILDIZ  
*Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Meghna CHHABRA  
*Delhi School of Business, Hindistan.*

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ  
*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Sema POLATCI  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Sema YİĞİT  
*Ordu Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Senay YÜRÜR  
*Yalova Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Tarhan OKAN  
*Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Türkiye.*

Prof. Dr. Veland RAMADANI  
*South East European University, Kuzey Makedonya.*

Doç. Dr. Ahmet MUMCU  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ  
*Selçuk Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Ersin IRK  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU  
*Mersin Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN  
*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ  
*Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN  
*Tarsus Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Seyil NAJİMUDİNOVA  
*Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan.*

Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN  
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniv., Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Muhammad Farooq JAN  
*Abbottabad University of Science & Technology, Pakistan.*

## About the Journal | Dergi Hakkında

*Journal of Management Archive (JoMA)* is a scientific, refereed, and international journal that publishes articles in management and organization.

*JoMA* primarily publishes research articles. Besides, review articles that make theoretical contributions and translated work can be included. On the other hand, book reviews are also considered.

*JoMA* uses a double-blind review system in the article evaluation process.

*JoMA* is published twice a year, in April and October months.

*JoMA* is published in English and Turkish. Articles written in English are prioritized.

*JoMA* follows the APA style as a publication guide. Therefore, manuscripts submitted to the journal are expected to be prepared in accordance with APA 7 style, the latest version of the relevant guidelines.

*JoMA* adopts the open access approach as its access policy.

*JoMA* applies the principles of scientific research and publication ethics.

The whole process at *JoMA* is free of charge.

*Note.* All legal responsibility for the published works belongs to the author(s).

*Journal of Management Archive (JoMA)* yönetim ve organizasyon alanında makaleler yayınlayan bilimsel, hakemli ve uluslararası bir dergidir.

*JoMA* öncelikli olarak araştırma makaleleri yayınlamaktadır. Ayrıca, kuramsal katkı sunan derleme ve çeviri eserlere yer verilebilmektedir. Diğer yandan, kitap incelemeleri de dikkate alınmaktadır.

*JoMA* makale değerlendirme sürecinde çift-kör hakem sistemini kullanmaktadır.

*JoMA* yayın sıklığı Nisan ve Ekim ayları olmak üzere yılda iki defadır.

*JoMA* yayım dili İngilizce ve Türkçe şeklindedir. İngilizce makalelere öncelik verilmektedir.

*JoMA* yayım kılavuzu olarak APA stilini takip etmektedir. Dolayısıyla, dergiye gönderilen yazıların ilgili kılavuzun son sürümü olan APA 7 stiline uygun hazırlanması beklenmektedir.

*JoMA* erişim politikası olarak açık erişim yaklaşımını benimsemektedir.

*JoMA* bilimsel araştırma ve yayım etiği ilkelerini uygular.

*JoMA*'da tüm süreç ücretsiz yürütülmektedir.

*Not.* Yayımlanan eserlerle ilgili her türlü yasal sorumluluk yazar(lar)a aittir.

**Reviewers of this Issue | Bu Sayının Hakemleri**

Assoc. Prof. Dr. Ahmet MUMCU  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Ethem MERDAN  
*Kırşehir Ahi Evran University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Fatih SOBACI  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Fatma YILMAZ KILIÇKAYA  
*Erzincan Binali Yıldırım University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU  
*Mersin University, Türkiye.*

Assoc. Prof. Dr. Muhammad YUSUF  
*Polytechnic of Sriwijaya University, Indonesia.*

Assoc. Prof. Dr. Müslüme AKYÜZ  
*Malatya Turgut Özal University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Mesut ARDIÇ  
*Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Metin GÜNAY  
*Sivas Cumhuriyet University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Osman AKARSU  
*Bilecik Şeyh Edebalı University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Seda GÜĞERÇİN  
*İskenderun Teknik University, Türkiye.*

Assist. Prof. Dr. Tuğba İMADOĞLU  
*Kapadokya University, Türkiye.*

Doç. Dr. Ahmet MUMCU  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Ethem MERDAN  
*Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Fatih SOBACI  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Fatma YILMAZ KILIÇKAYA  
*Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU  
*Mersin Üniversitesi, Türkiye.*

Doç. Dr. Muhammad YUSUF  
*Sriwijaya Üniversitesi Politeknigi, Endonezya.*

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ  
*Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Mesut ARDIÇ  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Osman AKARSU  
*Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Seda GÜĞERÇİN  
*İskenderun Teknik Üniversitesi, Türkiye.*

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba İMADOĞLU  
*Kapadokya Üniversitesi, Türkiye.*

## Preface | Ön söz

Dear Researchers,

*Journal of Management Archive (JoMA)* has begun its publication life with its first issue. We aim to make a humble contribution to the field of Management and Organization, and in the long term, we aspire for *JoMA* to become a respected journal indexed in international contexts.

As is known, the sustainability of scientific journals is made possible by the contributions of researchers. From this perspective, we would be honored to see you as authors, reviewers, and readers in our journal.

Sincerely yours.

Assoc. Prof. Dr. Alptekin DEVELİ  
*Journal of Management Archive*  
Founder and Editor

Değerli Araştırmacılar,

*Journal of Management Archive (JoMA)* ilk sayısıyla yayın hayatına başlamış bulunmaktadır. Yönetim ve Organizasyon alanına küçük de olsa bir katkı sunma arzusundayız ve uzun vadede, *JoMA*'nın uluslararası bir bağlama hitap eden, saygın indekslerde yer alan bir dergi haline gelmesini hedefliyoruz.

Bilindiği üzere bilimsel dergilerin sürdürülebilirliği, araştırmacıların katkılarıyla mümkündür. Bu bakış açısıyla, siz değerli araştırmacıları dergimizde yazar, hakem ve okuyucu olarak görmekten onur duyacağız.

Saygılarımızla.

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ  
*Journal of Management Archive*  
Kurucu ve Editör

## Contents | İçindekiler

### Research Articles | Araştırma Makaleleri

- Karar Verme Stilleri ve Kariyer Adanmışlığı: Spor Yöneticisi Adayları Araştırması  
*Decision-Making Styles and Career Commitment: Research on Sports Manager Candidates* 1-14  
Halil UYSAL & Arif ÖZSARI
- Is Conformist Behavior Related to Boreout?  
*Konformist Davranışlar Can Sıkıntısıyla İlgili mi?* 15-25  
Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ & Ümit ŞALVARCI
- Örgüt Temelli Öz saygı ve Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma  
*A Study to Determine the Effect of Organization-Based Self-Esteem and Emotional Commitment on Organizational Citizenship Behavior* 26-45  
Nazmiye Ülkü PEKKAN, Mahsum TUMURBAĞA & Görkem ÖZDEM
- Sanal Dışlanma Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması  
*Adaptation of the Cyber Ostracism Scale into Turkish* 46-67  
Tuğba Tuğçe TURAK & Alptekin DEVELİ
- The Relationship between Intrinsic and Extrinsic Motivation and Task Performance: A Study in the Textile Industry  
*İçsel ve Dışsal Motivasyon ile Görev Performansı Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* 68-78  
Ersin IRK & Hasan BIYIK



# Karar Verme Stilleri ve Kariyer Adanmışlığı: Spor Yöneticisi Adayları Araştırması

Halil UYSAL<sup>a</sup>

Arif ÖZSARI<sup>b</sup>

## Karar Verme Stilleri ve Kariyer Adanmışlığı: Spor Yöneticisi Adayları Araştırması

## Decision-Making Styles and Career Commitment: A Research on Sports Manager Candidates

### Öz

### Abstract

**Arka plan.** Günümüzde sportif etkinliklerin sayısı ve niteliğinin artması ile spor yöneticilerine duyulan ihtiyacın da arttığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda spor yönetimi alanında ihtiyaç duyulan spor yöneticilerinin karar verme stilleri ile kariyer adanmışlık süreçlerinin incelenmesinin önemli olduğu ifade edilebilir.

**Amaç.** Bu araştırma ile spor yöneticisi adaylarının karar verme stilleri ve kariyer adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

**Yöntem.** Araştırmanın çalışma grubunu lisans öğrenimlerine devam eden 81 kadın ve 84 erkek olmak üzere toplamda 165 spor yöneticisi adayı oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında karar verme stilleri ve kariyer adanmışlığı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada betimsel istatistiğin yanı sıra korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

**Bulgular.** Araştırmanın korelasyon analizi bulgularına göre; rasyonel karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ( $r = .329$ ) bir ilişki mevcutken, kaçınma karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli ( $r = -.174$ ) bir korelasyon bulgulanmıştır. Çoklu regresyon analizi bulgularına göre ise rasyonel karar verme stilinin, kariyer adanmışlığı üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta = .368$ ) mevcutken, kaçınma karar verme stilinin negatif ( $\beta = -.292$ ) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Sonuç.** Sonuç olarak spor yöneticisi adayları rasyonel karar verme stilini kullanabilmeleri durumunda kariyer adanmışlıkları pozitif olarak etkilenebilecekken, kaçınma karar verme stili kullanımlarında ise kariyer adanmışlıkları negatif olarak etkilenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Karar verme stilleri, kariyer adanmışlığı, spor yöneticisi adayları.

**Background.** Nowadays, it is observed that with the increase in the number and quality of sporting events, the need for sports managers also increases. In this context, it can be stated that it is important to examine the decision-making styles and career commitment processes of sports managers, which are needed in sports management.

**Aim.** This research aims to examine the relationship between sports manager candidates' decision-making styles and career commitment.

**Method.** The study group of the research consists of a total of 165 sports manager candidates, 81 women and 84 men, who are continuing their undergraduate education. Decision-making styles and career commitment scales were used to collect research data. The research included correlation and multiple regression analyses as well as descriptive statistics.

**Findings.** According to the correlation analysis findings of the research, while there was a positive and medium-level ( $r = .329$ ) relationship between rational decision-making style and career commitment, a negative and low-level ( $r = -.174$ ) correlation was found between avoidance decision-making style and career commitment. According to the findings of multiple regression analysis, it was determined that the rational decision-making style had a positive effect on career commitment ( $\beta = .368$ ), while the avoidance decision-making style had a negative effect ( $\beta = -.292$ ).

**Conclusion.** As a result, if sports manager candidates use a rational decision-making style, their career commitment may be positively affected, whereas if they use an avoidance decision-making style, their career commitment may be negatively affected.

**Keywords:** Decision-making styles, career commitment, sports manager candidates.

Uysal, H., & Özşarı, A. (2024). Karar verme stilleri ve kariyer adanmışlığı: Spor yöneticisi adayları araştırması. *Journal of Management Archive*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.70877/joma.3>

<sup>a</sup> Sorumlu yazar, Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Türkiye, ORCID: 0000-0001-6538-7312, e-Posta: halil.uysal85@gmail.com

<sup>b</sup> Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Türkiye, ORCID: 0000-0002-4753-8049, e-Posta: arifozsari@mersin.edu.tr

## 1. Giriş

Spor, kendine has özellikleri ve etki değeri bakımında ciddiyetle ele alınarak, yönetim biliminin tüm bileşenlerini bünyesinde barındıran bir disiplin olarak yönetilmesi gereken bir olgudur. Bu sebepten son yıllarda akademik olarak spor yönetimi programları kısa bir zaman dilimi içinde ciddi oranda büyüme ve gelişme kaydetmiştir. Bu hızlı gelişimin hem avantajları hem de dezavantajları olması, bu sebeple spor yöneticisi sayısındaki artışın bir dezavantaj olarak görüldüğü, ancak donanımlı spor yöneticilerinin ise her zaman avantaj sahibi olacakları vurgulanmaktadır (Mathner & Martin, 2012). Spor yöneticiliği programlarının analizi, potansiyel öğrenciler için olduğu kadar spor yönetiminin bir akademik disiplin olarak gelecekteki gelişimi için de önemlidir (Jones vd., 2008). Küreselleşme ile birlikte spor yöneticilerinin de geniş bir bakış açısına sahip olmaları beklenmekte, yöneticilerin yerel uygulamalarının yanında uluslararası düzeyde bilgi sahibi olmasının kalıcı başarılar elde etme sürecinde kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Jones & Cunningham, 2008).

Spor yöneticiliği, ulusal ve uluslararası sportif etkinlikler, sağlık, eğlence, kamu ve özel kuruluşlar dahil olmak üzere birçok sektörde ihtiyaç duyulan bir mesleki alan haline gelmiştir (Jones vd., 2008). İşverenler spor örgütlerini yönetmek, örgütlerini genel olarak başarıya ulaştırmak için nitelikli spor yöneticilerine ihtiyaç duymaları nedeniyle nispeten hassas bir sistem oluşturmuşlardır. Spor örgütleri modern bir spor organizasyonu için hızlı tepki verebilen, uyum sağlayabilen, esnek olabilen ve spor hizmetleri kullanıcılarının beklenti ve taleplerini karşılamaya yönelik en önemli yeterlilikleri geliştirmiş spor yöneticilerine ihtiyaç duyarlar (Retar vd., 2013). Bunun yanında sürekli gelişim halinde olan spor yöneticiliği programlarının, bu alanda eğitim alan öğrencilerin mesleki spor kariyerlerine hazırlanmalarını sağlayabilmek açısından değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Mathner & Martin, 2012).

İnsanoğlu yaşamını sürdürdüğü müddetçe daima karar verme eğilimi içerisinde (Çetin & Kara, 2024). Karar verme, gerçekleştirilmesi düşünülen bir durum için harekete geçme işlevi olarak ifade edilebilir. Taşdelen'e (2002) göre karar verme, bireyin birçok alternatif eylem veya durum arasından seçim yaparak problem çözme işlemidir. Diğer bir ifadeyle zihinsel açıdan karmaşık, elde edilmek istenen sonuç üzerinde etkili olabilmeyi amaçlayan, fizyolojik, biyolojik, kültürel, sosyal vb. pek çok faktörden etkilenebileceği varsayılan bir süreç olduğu söylenmekle birlikte, karar verme sürecine dahil edilmeden ele alınabilecek herhangi bir karar olamayacağı da ifade edilmektedir (Taherdoost & Madanchian, 2023). Karar verme, bireylerin bilgi ve birikimleri aracılığıyla elde edilen verilerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda bir eylemi planlamak, seçim yapmak ve gerçekleştirmek amacıyla bilgilerin uygulama yetisiyle beraber kullanılmasıdır (Silva vd., 2020). Karar verme bireyin yaşamında birçok faktörden etkilenen ve aynı zamanda birçok durumda önemli bir etkileme gücüne sahip temel bir fonksiyondur (Geisler & Allwood, 2017). Karar verme durumunda bireyin probleme karşı tercih ettiği tutumu bireyselleştirmesi karar verme stilini oluşturmada ve rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma, kendiliğinden-anlık karar verme stili olarak ifade edilebilmektedir (Taşdelen, 2002).

İlgili yazında karar verme stilleri ile ilgili çok sayıda çalışmayı görmek mümkündür (Allwood & Blustein, & Phillips, 1990; Dewberry vd., 2013; Niles vd.,1997; Phillips vd., 1984; Salo, 2012). Ancak bu alanda öne çıkan en önemli araştırmalardan biri Scott ve Bruce (1995) tarafından ilgili yazına kazandırılmış ve birçok araştırmaya öncülük etmiştir. Taşdelen'e göre (2001) Scott ve Bruce

davranışla ilgili terminolojinin tanımlamaları, ampirik araştırmalar ve ilk teorik açıklamalara dayanarak temelde çeşitli karar verme stili tanımlanmışlar: Bunlar rasyonel karar verme stili, alternatiflerin mantıklı değerlendirildiği ve araştırıldığı; sezgisel karar verme stili, önsezi ve duygulara güvenin yaşandığı; bağımlı karar verme stili, başkalarının öneri ve yönergelerinin değerlendirildiği; kaçınma karar verme stili; karar vermeden kaçınma eğiliminin yaşandığı yaklaşımlardır. Bunların yanı sıra Scott ve Bruce (1995) karar verme stili ölçek geliştirme çalışmalarında, kendiliğinden-anlık karar verme stilini ilgili yazına kazandırmışlardır. Bu stil; anında, düşünmeden alternatifleri değerlendirmeden hızlıca işleyen bir yaklaşımı baz almaktadır. Yürütülen bu araştırmada Scott ve Bruce (1995) tarafından ortaya koyulan düşünce üzerinden hareket edilmiştir. Spor ile ilgili kurum, kuruluş ve organizasyonlarda görev alacak olan spor yöneticilerinin hem kurumsal hem de bireysel kariyer süreçlerinin sağlıklı yürüyebilmesi açısından karar verme becerileri ile ilgili güçlü donanımlara sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir.

Kariyer, sadece bir meslek seçmek ve mesleki alanda yükselmek gibi genel geçer bir kavram olarak algılanmasının ötesinde bireyin tüm yaşam alanları üzerinde etki değeri olan ve profesyonelce yapılandırılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Kalafat, 2019). Bireylerin kariyer planlaması aşamasında kendi kendilerini yönetebilme kabiliyetlerinin önemi son yıllarda artmakla birlikte, mesleki olarak etkin bir gelişim göstermenin en temel yaklaşımlarından birisinin de proaktif davranışlar sergilemek olduğu ifade edilmektedir (Hirschi & Freund, 2014). Kariyer planlama, network oluşturma, keşfetme gibi proaktif davranışlar sergilemenin mesleki başarıya ulaşabilmek adına gerekliliği vurgulanmaktadır (Kim vd., 2014; Zikic & Klehe, 2006). Kariyer adanmışlığı ise, bireyin mesleki anlamda motivasyonu, güdülenmesi veya bağlılığı gibi tutuma yönelik kavramlardan bağımsız olarak proaktif bir şekilde mesleki anlamda bilgi, beceri ve tecrübelerini geliştirici eylemlerin seviyesi olarak ifade edilebilir (Hirschi vd., 2014). Kariyer adanmışlığı için kişisel hazırlık, sosyal etkileşim ve sektöre katılım gibi faktörlerin de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Dopson vd., 2022). Bireylerin kariyer adanmışlık düzeylerinin artırılması hususunda, bireylere yapılacak olan sosyal destek, olumlu duygulara odaklanma, başarılı örnekleri gözlemlene ve strateji geliştirme gibi etkili dokunuşların fark oluşturabileceği, böylece proaktif davranışların etkin kullanımının teşvik edilebileceği belirtilmektedir (Hirschi & Freund, 2014).

Girdisi de çıktısı da insan olan spor yönetimi alanında yaşanan değişim ve gelişmelere adapte olabilecek spor yöneticisi adaylarının, azami düzeyde donanımlı insan kaynağı olarak etkin bir mesleki kariyer deneyimi yaşayabilmeleri açısından öncelikle proaktif davranışlar sergilemek üzere karar verme becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Araştırma kapsamında spor yöneticisi adaylarının karar verme becerileri ile kariyer adanmışlıkları arasında ne düzeyde ve ne yönde bir ilişki olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ortaya konacak olan veriler, proaktif kariyer süreçlerini yönetme ve yönlendirme süreçlerinde karar mekanizmalarının kariyer gelişimine ne düzeyde etki edebileceği konusunda spor yöneticisi adaylarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada ilişki model kullanılmış ve model kapsamında oluşturulan hipotezler ve gerekçeleri aşağıda sunulmuştur:

*H<sub>1</sub>*: Rasyonel karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

Rasyonel karar verme, sistematik olarak gerçekler üzerine dayalı olası alternatifler arasından seçim yapmayı gerektirir ve bir dizi süreçlerden oluşur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Sorunu belirleme,

alternatifleri çözüm senaryoları üretme, seçenek sonuçlarını analiz etme, mümkün olan en iyi seçenekleri seçme, çözüm kararının uygulanması ve nihai sonucun değerlendirilmesi (Uzonwanne, 2016). Bu nedenle spor yöneticisi adaylarının bu stili kullanmaları durumunda kariyer adanmışlıklarının pozitif olarak etkilenebileceği düşünülmektedir.

*H<sub>2</sub>*: Sezgisel karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Sezgisel karar alan bireyler yapılandırılmamış yaklaşımları, yani sistematik olmayan yaklaşımları tercih ederek (deneme yanılma) duygusal hareket ederler (Hunt vd., 1989). Bu nedenle spor yöneticisi adaylarının bu stili kullanmaları durumunda kariyer adanmışlıklarının negatif olarak etkilenebileceği düşünülmektedir.

*H<sub>3</sub>*: Bağımlı karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Bu kapsamda yer alan bireyler başkalarının tavsiye ve yönlendirmeye hareket ederek birilerine bağımlı olarak karar verirler (Scott & Bruce, 1995). Bu nedenle spor yöneticisi adaylarının bu stili kullanmaları durumunda kariyer adanmışlıklarının negatif olarak etkilenebileceği düşünülmektedir.

*H<sub>4</sub>*: Kaçınma karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Bu kapsamda yer alan bireyler karar vermekten kaçınma girişimleri ile karakterize edilir (Scott & Bruce, 1995). Bu nedenle spor yöneticisi adaylarının bu stili kullanmaları durumunda kariyer adanmışlıklarının negatif olarak etkilenebileceği düşünülmektedir.

*H<sub>5</sub>*: Kendiliğinden anlık karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Kendiliğinden-anlık karar verme modelinde, zaman kısıtlıdır, anında karar verme gerekliliği mevcut olup seçeneklerin gözden geçirilmesi veya çeşitli değerlendirmelerin yapılması için uygun koşullar mevcut değildir. En hızlı şekilde karar verilmeye çalışılır (Bahrami, 2017). Bu nedenle spor yöneticisi adaylarının bu stili kullanmaları durumunda kariyer adanmışlıklarının negatif olarak etkilenebileceği düşünülmektedir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu iki devlet üniversitesi bünyesindeki spor bilimleri fakültesinde spor yöneticiliği bölümünde öğrenimlerine devam eden ve araştırmaya katılmayı kabul eden 81 kadın (% 49.1), 84 erkek (% 50.9) olmak üzere toplamda 165 spor yöneticiliği bölümü öğrencisi oluşturmaktadır. Öğrencilerin sınıf dağılımları ise 1. sınıf 77 kişi (% 46.7), ikinci sınıf 43 kişi (% 26.1), 3. sınıf 24 kişi (% 14.5), 4. sınıf 21 kişi (% 12.7) olarak gruplanmıştır.

### 2.2. Ölçme Araçları

#### 2.2.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği:

Scott ve Bruce (1995) vasıtasıyla geliştirilen ölçek, Taşdelen (2002) aracılığıyla Türkçe'ye çevrilmiştir. Rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stili olmak üzere toplamda beş alt boyut ve 25 önermeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı Rasyonel Karar Verme Stili: .76, Sezgisel Karar Verme Stili: .78, Bağımlı Karar Verme Stili: .76,

Kaçınma Karar Verme Stili: .79, Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili: .79 ve ölçeğin geneli için .74 olarak hesaplanmıştır (Taşdelen, 2002).

### 2.2.2. Kariyer Adanmışlığı Ölçeği:

Hirschi vd. (2014) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe uyarlamasını Korkmaz vd. (2020) yapmışlardır. Ölçek, tek boyut ve dokuz önermeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. İşlem

Bu araştırma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 31/08/2022 Tarih ve 2022/7/4 No.lu karar ile gerekli izin alınmıştır.

Nicel yöntem ve anket uygulaması ile yapılan çalışmada öncelikli olarak kayıp değerler incelenmiş, ardından uç değer kontrolü sağlanmıştır. Ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve KMO testi yapılmıştır. Faktör analizi, yapı geçerliliğini düzenlemede etkin olarak kullanılan bir analiz türüdür (Şahin, 2011). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ise belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2018). Normalliğin iki unsuru basıklık ve çarpıklıktır (Tabachnick & Fidell, 2015). Normal dağılım varsayımının karşılanabilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında bulunması yeterli görülmektedir (George & Mallery, 2010). Araştırmada basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış ve normallik varsayımının sağlandığı anlaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistik ile ilişki model kapsamında ölçekler arasındaki ilişkileri test etmek üzere pearson korelasyon ve çoklu regresyon analiz yöntemlerine başvurulmuştur. İlişkisel modeller, birlikte değişimin kuvvetini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2019).

## 3. Bulgular

### 3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ölçme araçlarının içsel tutarlılıklarını belirlemek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile Bartlett's Küresellik testi uygulaması yapılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi Karar Verme Stilleri Ölçeğinin örneklem yeterlilik değerinin .763 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik testi sonucunun anlamlı olması ( $\chi^2 = 1207.011$ ;  $df = 231$ ;  $p = .000$ ) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017; Hair vd., 2010). Ölçeğe ait 25 maddelik yapıya uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki önermelerin genel anlamda birbirleri ile bir uyum oluşturduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin 12. maddesi çapraz yükleme nedeniyle, 11. ve 24'üncü maddeleri ise farklı faktörlere yüklenme sebebiyle çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan diğer maddelerin faktör yük değerleri .381 ile .840 arasında değişmektedir. Buna göre 5 faktörlü yapının açıklayabildiği toplam varyans % 57.116'dır. Bu çalışma özelinde ulaşılan sonuçlar ölçeğin 22 maddeden oluşan 5 faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri, Rasyonel karar verme: .65; Sezgisel: .69; Bağımlı: .65; Kaçınma: .88; Kendiliğinden-anlık karar verme stili:

.74 ve ölçek geneli: .82 olarak bulgulanmıştır. Cronbach Alpha değerleri  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  arasında bulunduğunda güvenilirdir (Kalaycı, 2018).

**Tablo 1**

*Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testleri ile Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Bartlett's Küresellik testi Değerleri	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri (KMO)				
	Yaklaşık 'Ki Kare'(x <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (df)			
	Anlamlılık (p)				
	Faktör yükü değerleri				
Maddeler	1	2	3	4	5
Madde 18	<b>.840</b>	.019	.124	-.014	.062
Madde 20	<b>.834</b>	-.023	.180	.093	.047
Madde 19	<b>.827</b>	-.097	.109	.101	.033
Madde 17	<b>.757</b>	-.080	.202	.012	.190
Madde 16	<b>.682</b>	.147	.174	.029	.157
Madde 6	-.002	<b>.839</b>	-.036	.011	-.050
Madde 7	.010	<b>.793</b>	.044	-.052	.031
Madde 8	-.098	<b>.601</b>	.025	.283	.169
Madde 10	-.090	<b>.586</b>	.398	.089	.118
Madde 9	.252	<b>.381</b>	.205	.177	.002
Madde 22	.189	-.047	<b>.809</b>	-.040	-.020
Madde 23	.175	.139	<b>.685</b>	-.156	.035
Madde 21	.418	.054	<b>.650</b>	-.084	-.057
Madde 25	.183	.249	<b>.543</b>	.033	.323
Madde 3	-.112	-.023	.112	<b>.789</b>	.046
Madde 4	-.006	.017	-.141	<b>.685</b>	.083
Madde 2	.019	.253	.015	<b>.677</b>	.012
Madde 1	.292	.185	-.090	<b>.547</b>	.010
Madde 5	.159	-.071	-.136	<b>.421</b>	.232
Madde 14	.176	-.073	.040	.071	<b>.822</b>
Madde 15	.017	.155	-.092	.041	<b>.731</b>
Madde 13	.140	.075	.227	.171	<b>.656</b>

Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi = 57.116

Tablo 2'de görüldüğü gibi Kariyer Adanmışlık Ölçeğinin *KMO* örneklem yeterlilik değerinin .904 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik testi sonucunun anlamlı olması ( $\chi^2 = 790.513$ ;  $df = 36$ ;  $p = .000$ ) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğe ait 9 maddelik yapıya uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki önermelerin birbirleri ile bir uyum oluşturduğu tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan 9 maddenin faktör yük değerleri .646 ile .896 arasında değişmektedir. Buna göre tek faktörlü yapının açıklayabildiği toplam varyans % 56.574 tür. Bu sonuçlar ölçeğin 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri: .90 olarak bulgulanmıştır.

**Tablo 2**

*Kariyer Adanmışlık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Küresellik Testleri ile Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri (KMO)		.904
Bartlett's Küresellik testi Değerleri	Yaklaşık 'Ki Kare'(x <sup>2</sup> )	790.513
	Serbestlik Derecesi (df)	36
	Anlamlılık (p)	.000
Maddeler	Faktör yükü değerleri	
	<b>1</b>	
Madde 3	.896	
Madde 2	.805	
Madde 4	.779	
Madde 1	.756	
Madde 6	.733	
Madde 5	.713	
Madde 7	.709	
Madde 9	.706	
Madde 8	.646	
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)		56.574

### 3.2. Korelasyon analizi

Araştırmada kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde yeterli bulgular veren ölçeklerin ortalama değerleri alınarak istatistik modeline koyulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de görülmektedir.

**Tablo 3**

*Korelasyon Analizi Sonuçları*

	<i>M</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5	6
1. Rasyonel k.v.	4.22	.468	-					
2. Sezgisel k.v.	3.90	.579	.233**	-				
3. Bağımlı k.v.	3.68	.721	.244**	.167*	-			
4. Kaçınma k.v.	2.87	1.067	.153	.087	.271**	-		
5. Kendiliğinden-anlık k.v.	3.35	.811	-.048	.260**	.195**	.473**	-	
6. Kariyer adanmışlığı	3.79	.730	.329**	.123	.056	-.174*	-.031	-

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

Korelasyon analizi bulgularına göre rasyonel karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında pozitif yönlü, orta düzeyli ( $r = .329$ ) bir ilişki mevcutken, kaçınma karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyli ( $r = -.174$ ) bir ilişki saptanmıştır.

### 3.3. Regresyon analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler bağımsız ve bağımlı değişken atamaları yapılarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4**  
*Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	B	St. Hata	Beta ( $\beta$ )	t	p	VIF
(Constant)	1.391	.579	-	2.402	.017	-
Rasyonel karar verme	.574	.122	.368	4.712	.000	1.172
Sezgisel karar verme	.038	.098	.030	.384	.702	1.165
Bağımlı karar verme	.018	.078	.018	.234	.815	1.152
Kaçınma karar verme	-.200	.058	-.292	-3.424	.001	1.395
Kendiliğinden anlık karar verme	.102	.078	.114	1.310	.192	1.444
$R = .416$		$R^2 = .173$	$Adj. R^2 = .147$			
$F(5,159) = 6.658$		$p = .000$	$D-W = 1.895$			

*Bağımlı değişken: Kariyer adanmışlığı*

Araştırmada ulaşılan Durbin Watson (*D-W*) değerinin 2'nin altında olduğu için oto korelasyon probleminin olmadığı anlaşılmıştır (Durbin & Watson, 1971). Varyans etki faktörü değeri 5'in altında olduğu için çoklu doğrusallık probleminin olmadığı belirlenmiştir (O'Brien, 2007). Araştırmadaki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır  $F(5,159) = 6.658; p < .001$ . Modelin  $R^2$  değeri .173, düzeltilmiş  $R^2$  değeri .147 olarak saptanmıştır. Bu bulgu karar verme stilleri bağımsız değişkeninin, kariyer adanmışlığı bağımlı değişken boyutundaki değişimlerin yaklaşık % 15'ini açıkladığını göstermektedir. Beta değerlerine bakıldığında anlamlı ve pozitif etki rasyonel karar verme stili ( $\beta = .368$ ), anlamlı ve negatif etki kaçınma karar verme ( $\beta = -.292$ ) stili boyutlarında tespit edilmiştir. Böylece araştırma modeli kapsamında oluşturulmuş olan  $H_1$  ve  $H_4$  hipotezleri desteklenmiştir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma ile karar verme stilleri ve kariyer adanmışlığı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde kariyer adanmışlığı ile ilgili olarak, kariyer adanmışlığı ve mesleğe yönelik tutum (Boğazlıyan vd., 2023), kariyer adanmışlığı ve kariyer kararı pişmanlığı (Tunç & Tunç, 2022), kariyer adanmışlığı ve kariyer doyumu (Ertekin, 2021), kariyer adanmışlığı ve kariyer geleceği algısı (Siyahtaş vd., 2023), kariyer bağlılığı ve kariyer tatmini (Upadyaya & Salmela-Arao, 2015), kariyer adanmışlığı ve sosyal sermaye (Sou vd., 2022), kariyer adanmışlığı, iş stresi ve işe bağlılık (Coetzee & De Villiers, 2010), mesleki kariyer ve işe bağlılık (Yang vd., 2023), kariyer gelişimi ve örgütsel bağlılık (Hosen vd., 2024), kariyer adanmışlığı ve psikolojik sermaye (Daswati vd., 2021) gibi kavramların birlikte değerlendirildiği araştırmaları görmek mümkündür. Karar verme stilleri ile ilgili olarak karar verme stilleri ve kariyer uyurlanabilirliği (Dostanić vd., 2021), karar verme stilleri ve stres (Allwood & Salo, 2012), karar verme stilleri ve kişilik tipleri (Riaz vd., 2012), karar verme stilleri ve liderlik stilleri (Alkharabsheh vd., 2014), karar verme stilleri ve ruh sağlığı (Bavolar & Orosova, 2015) karar verme stilleri ve iş tatmini (Olcum & Titrek, 2014), yöneticilerin yönetim ve karar verme stilleri (Ülgen vd., 2016) karar verme stilleri ve girişimcilik becerileri (Yener, 2020), karar verme stilleri ve kariyer stresi (Bozyiğit & Biçer, 2023) gibi konuların birlikte araştırma konusu olarak ilgili literatürde yerini almış olmakla birlikte, karar verme stilleri ve kariyer adanmışlığı değişkenlerinin birlikte değerlendirildiği araştırmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ilgili yazına yapacağı katkılar nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın korelasyon analizi bulgularına göre; rasyonel karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki, kaçınma karar verme stili ile kariyer adanmışlığı arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli bir korelasyon bulgulanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre rasyonel karar verme stilinin, kariyer adanmışlığı üzerinde pozitif bir etkisi



mevcutken, kaçınma karar verme stiline negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma modeli kapsamında oluşturulmuş olan H<sub>1</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Ulaşılan bulgular ışığında spor yöneticisi adaylarının rasyonel karar verme stiline sahip olmaları ya da bu yönde kendilerini geliştirebildikleri takdirde kariyer adanmışlık düzeylerinin olumlu yönde etkilenecekleri anlamda daha başarılı bir spor yöneticisi olabilecekleri, diğer taraftan kaçınma karar verme stiline sahip olan spor yöneticisi adaylarının kariyer adanmışlık düzeylerinin negatif olarak etkilenebileceği düşünülmektedir. İlgili yazında yapılan araştırmalara bakıldığında Boğazlıyan vd. (2023) tarafından öğretmen adayları üzerine yapılan araştırmada katılımcıların mesleğe yönelik tutumları kariyer adanmışlık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Tunç ve Tunç (2022) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların kariyer kararı pişmanlıkları ile kariyer adanmışlık düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ve kariyer kararı pişmanlıkları azaldıkça kariyer adanmışlıklarının artacağı ifade edilmiştir. Upadyaya ve Salmela-Arao'ya (2015) göre ise bireylerin kariyer adanmışlıkları ile kariyer tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Üniversite öğrencilerinin katılımlarıyla yürütülen diğer bir araştırma sonucunda kariyer adanmışlığı ile yaşam doyumu arasında olumlu bir ilişki raporlanmıştır (Ertekin, 2021). Daswati vd. (2021) tarafından kamu çalışanlarına üzerine yapılan araştırma kapsamında psikolojik sermayenin kariyer adanmışlığı üzerinde, Siyahtaş vd. (2023) tarafından ise spor gönüllüleri üzerine yapılan araştırmada kariyer adanmışlığının, kariyer geleceği algısı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Öte yandan Yayla ve Bacanlı (2011) tarafından yapılan araştırmada ihtiyatlı karar verme stiline öğrencilerin kariyer gelişimleri üzerinde en güçlü etkiye sahip değişken olduğu vurgulanmıştır. Özşarı (2024) tarafından kamu spor örgütlerinde yapılan araştırmada, kariyer gelişimine yönelik yapılacak uygulamalarla, çalışanların yenilikçi davranışlarının da geliştirilebileceği ifade edilmiştir. Araştırma bulguları ile alan yazında yapılan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde bireylerin mesleki anlamda donanımlı seviyelere gelebilmeleri açısından birtakım gereksinimlere ihtiyaç duyulduğu ve bu anlamda gerekli bilgi, beceri ve tecrübelerin bireylerin proaktif olarak gerçekleştirdikleri eylemlerin seviyeleri ile doğru orantılı biçimde gelişim ve değişim gösterebileceği anlaşılmaktadır. Bireylerin kariyer adanmışlık düzeylerinin sahip oldukları karar verme stillerinden etkilenebilmesi nedeniyle, mesleki kariyerlerinin şekillenebileceği ve bir dizi önlem ile sağlıklı mesleki gelişim gösterebilecekleri de öngörülebilmektedir.

Sonuç olarak; rasyonel karar verme stiline, kariyer adanmışlığı üzerinde pozitif bir etkisi mevcutken, kaçınma karar verme stiline negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç spor yönetimi alanında yaşanan değişim ve gelişmelere adapte olabilecek spor yöneticisi adaylarının, mantıklı ve makul davranışlar sergilemek için bir takım rasyonel karar verme becerilerine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Son yıllarda spor yönetimi programları sayısında meydana gelen artış ulusal ve uluslararası sportif etkinliklerin bileşenleri ve etki gücü açısından karmaşıklaşması, sporun birçok sektör bünyesinde yerini alması ile donanımlı spor yöneticisi kaynağı ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda spor yönetimi alanında kariyer yapmak isteyen adayların ilgili alanlarında gösterecekleri rasyonel karar verme davranışlarının mesleki kariyerleri açısından belirleyici bir unsur olacağı düşünülmektedir. Spor yönetimi programlarında eğitim gören spor yöneticisi adaylarının, kariyer sahibi olabilmek adına mevcut durumları göz önünde bulundurularak, mesleki açıdan donanımlı seviyelere ulaşmak ve mantıklı-makul karar verebilecekleri sürekli gelişim ve değişim odaklı çalışmalar yapmaları gerektiği varsayılmaktadır.

Sportif faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi için donanımlı spor yöneticilerinin aktif görev almalarının önemi dikkate alındığında, spor yöneticisi yetiştiren eğitim kurumlarının pratiğe yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda müfredat güncellemesi yapmaları, spor yöneticisi ihtiyacı olan sektörel paydaşların staj, burs, hibe gibi desteklemeler ile spor yöneticisi adaylarının gelişimine katkı sağlayıcı faaliyetlerini artırmaları, spor yöneticisi adaylarının ise kariyer planlamalarını mümkün olduğunca erken yaparak stratejilerine uygun donanımları edinebilmeleri noktasında eğitim, staj vb. etkinliklere aktif katılım sağlamaları önerilebilir.

Bu araştırma ile karar verme stilleri ile kariyer adanmışlığı ilişkisi ortaya konulmuş olsa da araştırmanın bazı sınırlılıkları olduğu ifade edilebilir. Öncelikli olarak katılımcıların yalnızca Türkiye'deki iki devlet üniversitesi öğrencileri ile sınırlı olmasıdır. İkinci olarak katılımcıların yalnızca Türk üniversite öğrencilerinden oluşmasıdır. Farklı kültürlerde yetişen spor yöneticisi adaylarının katılımlarıyla yapılacak olan araştırmalar, bu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermeyebilir. Son olarak katılımcı sayısının sınırlı olması ifade edilebilir. Ancak ilgili yazında araştırma değişkenlerinin birlikte incelendiği çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu çalışma sonuçlarının alana yapacağı katkılar nedeniyle önemli olduğu ifade edilebilir. Gelecek dönemde boylamsal araştırmaların yapılmasının yanı sıra, katılımcı çeşitliliğinin sağlandığı araştırmaların yapılarak sonuçların karşılaştırılması önerilebilir.

### Kaynakça

- Alkharabsheh, A., Ahmad, Z. A., & Kharabsheh, A. (2014). Characteristics of crisis and decision making styles: The mediating role of leadership styles. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 129, 282-288. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.678>
- Allwood, C. M., & Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34-47. <https://doi.org/10.1037/a0027420>
- Bahrami, S. (2017). *Yöneticilerin karar verme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki ve bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bavolar, J., & Orosova, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115-122.
- Blustein, D. L., & Phillips, S. D. (1990). Relation between ego identity statuses and decision-making styles. *Journal of Counseling Psychology*, 37(2), 160-168. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.37.2.160>
- Boğazlıyan, E. E., Yalçın, S., & Avşaroğlu, S. (2023). Kariyer stresi ve kariyer adanmışlığı ilişkisinde bir yordayıcı olarak öğretmenlik mesleğine yönelik tutumun incelenmesi: Necmettin Erbakan Üniversitesi pedagojik formasyon öğrencileri örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 613-620. <https://doi.org/10.33206/mjss.1146653>
- Bozyiğit, E., & Biçer, T. (2024). Karar verme stilleri kariyer stresini etkiler mi? *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61, 149-163. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1314265>
- Coetzee, M., & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27-58.
- Çetin, M.Ç., & Kara, M. (2024). Sporda etkili karar verme ölçeği (SEKVÖ): Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 29(1), 40-52. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.1377855>
- Daswati, D., Wirawan, H., Hattab, S., Salam, R., & Iskandar, A. S. (2022). The effect of psychological capital on performance through the role of career engagement: Evidence from Indonesian public organizations. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2012971 <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.2012971>
- Dewberry, C., Juanchich, M., & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783-788. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.06.012>
- Dopson, L.R., Lee, P.C., Lee, M.J., & Lara, A. (2022). Perceived importance of career engagement initiatives in hospitality education. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 34(4), 291 - 299. <https://doi.org/10.1080/10963758.2020.1868314>

- Dostanić, J., Suvajdžić, K. & Bojanić, Ž. (2021). Decision-making styles, career decision self-efficacy, and career adaptability among high school students. *The Career Development Quarterly*, 69(1), 63-77. <https://doi.org/10.1002/cdq.12249>
- Durbin, J. & Watson, G.S. (1971), Testing for serial correlation in least squares regression. *III. Biometrika*, 58(1), 1-19.
- Ertekin, A. B. (2021). Kariyer adanmışlığı ile yaşam doyumunu arasındaki ilişki: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(3), 128-141.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson
- Geisler M. & Allwood C. M. (2017). Relating decision-making styles to social orientation and time approach. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 415-429. <https://doi.org/10.1002/bdm.2066>
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Hirschi, A. & Freund, P. A. (2014). Career engagement: Investigating intraindividual predictors of weekly fluctuations in proactive career behaviors. *The Career Development Quarterly*, 62(1), 5-20. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2014.00066.x>
- Hirschi, A., Freund, P.A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594. <https://doi.org/10.1177/1069072713514813>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., NoormiAlias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R., & Yousry, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 436-453. [https://doi:10.1016/0749-5978\(89\)90018-6](https://doi:10.1016/0749-5978(89)90018-6)
- Jones, D. F., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining sport management programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77-91. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70104-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70104-9)
- Jones, G. C., & Cunningham, G. B. (2008). The impact of sport management students' perceptions of study abroad programs on their intentions to study abroad. *Sport Management Review*, 11(2), 149-163. [https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(08\)70107-4](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(08)70107-4)
- Kalafat T. (2019). Algılanan kariyer engelleri (AKE) ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(2), 103-124.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (8. baskı). Dinamik.
- Karasar, N. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (34. baskı). Nobel.
- Kim, B., Jang, S. H., Jung, S. H., Lee, B. H., Puig, A. ve Lee, S. M. (2014). A moderated mediation model of planned happenstance skills, career engagement, career decision self-efficacy, and career decision certainty. *The Career Development Quarterly*, 62(1), 56-69. <https://doi.org/0.1002/j.2161-0045.2014.00070.x>
- Korkmaz, O., Kırdök, O., Alkal, A., & Akça, M.Ş. (2020). Kariyer adanmışlık ölçeği: Proaktif kariyer davranışlarının ölçümünün geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(72), 4668-4677. <https://doi.org/10.26449/sssij.2570>
- Mathner, R. P., & Martin, C.L. (2012). Sport management graduate and undergraduate students' perceptions of career expectations in sport management. *Sport Management Education Journal*, 6(1), 21-31. <https://doi.org/10.1123/smej.6.1.21>
- Niles, S. G., Erford, B. T., Hunt, B., & Watts, R. H. Jr., (1997). Decision-making styles and career development in college students. *Journal of College Student Development*, 38, 479-488
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.575>
- Özşarı, A. (2024). Kamu spor örgütlerinde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 14-26. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1334808>

- Phillips, S. D., Paziienza, N. J., & Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497-502. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.4.497>
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81-94.
- Riaz, M. N., Riaz, M. A., & Batool, N. (2012). Personality types as predictors of decision making styles. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2), 99-114.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Silva, A. F., Conte, D. & Clemente F. M. (2020). Decision-making in youth team-sports players: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3803. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113803>
- Siyahtaş, A., Çavuşoğlu, S. B., & Kantar, A. N. (2023). Spor gönüllülerinin motivasyonları ile kariyer gelecekleri ve adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 49-63. <https://doi.org/10.55929/besad.1243177>
- Sou, E. K. L., Yuen, M. & Chen, G. (2022). Career adaptability as a mediator between social capital and career engagement. *The Career Development Quarterly*, 70(1), 2-15. <https://doi.org/10.1002/cdq.12289>
- Şahin, C. (2011). *Sosyal ve entellektüel sermayenin ilköğretim ile ortaöğretim okullarında kullanılma düzeylerinin okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (Çev: Mustafa Baloğlu). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Multi-criteria decision making (MCDM) methods and concepts. *Encyclopedia*, 3(1), 77-87. <https://doi.org/103390/encyclopedia301006>
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 40-52.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tunç, E., & Tunç, M. F. (2022). Rehber öğretmenler ile psikolojik danışman adaylarının kariyer adanmışlıkları ve kariyer kararı pişmanlıkları. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 5(2), 34-50. <https://doi.org/10.58501/kpdd.1108991>
- Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2015). Development of early vocational behavior: Parallel associations between career engagement and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 66- 74. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.008>
- Uzonwanne, F. (2016). Rational model of decision making. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing, AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2474-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1)
- Ülgen, B., Sağlam, M., & Tuğsal, T. (2016). Managers' personality traits over management styles and decision-making styles. *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), 125-136.
- Yang, Y., Hatanaka, K., Takahashi, K., & Shimizu, Y. (2023). Relationship among the nursing practice environment, occupational career, and work engagement of Chinese nurses employed in Japan: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5(3), 100166. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100166>
- Yayla, A., & Bacanlı, F. (2011). İlköğretim 8. sınıf öğrencilerinin kariyer gelişimleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(3), 1148-1159.
- Yener, H. (2020). Effects of decision making styles on entrepreneurship skills. *Technium Social Sciences Journal*. 8, 569-578. <https://doi.org/10.47577/tssj.v8i1.693>
- Zikic, J., & Klehe, U.C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.007>

### Extended Summary

It is observed that the need for sports managers is increasing day by day, in parallel with the increase in the quality and quantity of sports events and the rapid expansion of the sports industry. In the field of sports management, whose basic element is human, sports manager candidates are expected to have decision-making skills to exhibit proactive behavior in order to have an effective professional career experience as a highly equipped human resource. In this context, it can be stated that it is important to examine the decision-making styles and career commitment processes of sports managers, considering that they are important both for the field of sports management and for their individual careers.

It is envisaged that well-equipped sports managers needed in the field of sports management can be successful in the field by exhibiting proactive behavior. In this context, the aim of the research is to examine the level of relationship between sports manager candidates' decision-making styles and career commitment and to contribute to the relevant literature.

The study group of the research consists of a total of 165 sports management department students, 81 women (49.1%) and 84 men (50.9%), who continue their education in the sports management department at the faculty of sports sciences within two state universities and voluntarily agreed to participate in the research. Within the scope of the research, the Decision-Making Styles Scale, developed by Scott and Bruce (1995) and translated into Turkish by Taşdelen (2002), and the Career Commitment Scale, developed by Hirschi et al. (2014) and adapted into Turkish by Korkmaz et al. (2020), were used. For this research, the necessary permission was received from Osmaniye Korkut Ata University, Scientific Research and Publication Ethics Board, with the decision dated 31/08/2022 and numbered 2022/7/4. In the research, firstly, missing values were examined, and then outlier values were checked. Kurtosis and skewness values were checked and it was understood that the normality assumption was met. Pearson correlation and multiple regression analysis methods were used to test the relationships between scales within the scope of descriptive statistics and relational model.

According to the correlation analysis findings of the research, while there was a positive, medium-level ( $r = .329$ ) correlation between rational decision-making style and career commitment, a negative, low-level correlation ( $r = -.174$ ) was found between avoidance decision-making style and career commitment. It can be stated that there is no autocorrelation problem in the research model. The regression model in the study is statistically significant ( $F(5,159) = 6.658, p < .001$ ). The  $R^2$  value of the model was found to be .173, and the adjusted  $R^2$  value was .147. This finding shows that the independent variable of decision-making styles explains approximately 15% of the changes in the dependent variable of career commitment. Considering the beta values, a significant and positive effect was detected in the rational decision-making style ( $\beta = .368$ ) and a significant and negative effect in the avoidance decision-making style ( $\beta = -.292$ ) dimensions.

It has been found that the rational decision-making style has a positive effect on career commitment, while the avoidance decision-making style has a negative effect. This result shows that sports manager candidates who can adapt to the changes and developments in the field of sports management should have some positive decision-making skills in order to exhibit logical and reasonable behavior. In this context, it is thought that the rational decision-making behavior of sports manager candidates in their relevant fields will be a determining factor in their profession. It is assumed that sports manager candidates, in order to have a career, should take into account the current situations, reach professionally equipped levels, and carry out continuous development and change-oriented studies in which they can make logical and reasonable decisions.

### Disclosure Statements

**Ethics Statement:** This article has been prepared in accordance with the scientific research and publication ethics rules.

**Conflict of Interest:** The authors acknowledge that there is no conflict of interest in the study, both for themselves and the other parties.

**Contribution Rate:** The contribution rates of the first and second authors are 50% and 50%, respectively.

**Ethics Committee Approval:** For this research, the necessary approval was obtained from the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Osmaniye Korkut Ata University with the decision dated 31/08/2022 and numbered 2022/7/4.

**Funding Information:** No funding was received from any institution for this study.



## Is Conformist Behavior Related to Boreout?<sup>a</sup>

Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ<sup>b</sup>

Ümit ŞALVARCI<sup>c</sup>

### Is Conformist Behavior Related to Boreout?

#### Abstract

**Background.** The main reason for conducting such a study is to find the answer to the question of whether the boredom they experience at work is behind these behaviors in business life, where individuals push themselves into the background rather than using their right to speak. In this context, understanding the concept of conformism, which is new in the literature, and analyzing its relationships with relevant variables will contribute to the literature.

**Aim.** The aim of this study is to investigate whether conformist behaviors that individuals frequently encounter and are exposed to in business life are related to boreout experienced for some reasons.

**Method.** In this context, through a relational model designed according to the quantitative research method, the research data obtained from the teachers' sample ( $n = 325$ ) were subjected to statistical analyses and the findings were reported.

**Findings.** The independent variable boreout and its all-sub-dimensions have a significant and positive contribution to explaining conformist behaviors. 60% of the variance in conformist behaviors can be explained by boredom/boreout at work. Individuals exhibit more conformist behavior by questioning their work, development and meaning due to the boredom they experience.

**Conclusion.** The increase in boreout level of employees, which arises for some reasons in the work environment, will be effective in employees' ability to express their opinions, express their thoughts, and decrease their participation in decisions, in other words, to increase their conformist behaviors. Because individuals want to be comfortable in the work environment where they spend most of their days and not to encounter factors that will cause boredom in order to be able to express themselves and put forward an idea on a subject.

**Keywords:** Boreout at work, conformism, conformist behavior, teacher.

### Konformist Davranışlar Can Sıkıntısıyla İlgili mi?

#### Öz

**Arka plan.** Böyle bir çalışmanın yapılmasının temel nedeni, bireylerin söz hakkını kullanmak yerine kendilerini geri plana ittiği iş hayatındaki uymacı davranışlarının arkasında iş yerinde yaşadıkları can sıkıntısının olup olmadığı sorusunun cevabını bulmaktır. Bu bağlamda literatürde yeni olan konformizm kavramının anlaşılması ve ilgili değişkenlerle ilişkilerinin analiz edilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

**Amaç.** Bu çalışmanın amacı bireylerin iş hayatında sıklıkla karşılaştıkları ve maruz kaldıkları konformist davranışların bazı nedenlerden dolayı yaşanan sıkılma ile ilişkili olup olmadığını araştırmaktır.

**Yöntem.** Bu bağlamda nicel araştırma yöntemine göre tasarlanan, ilişkisel model aracılığıyla kaleme alınan çalışmada, aktif olarak görev yapmakta olan öğretmenlerden ( $n = 325$ ) elde edilen araştırma verisi istatistikî analizlerle incelenmiş ve bulgular raporlanmıştır.

**Bulgular.** Bağımsız değişken olan iş yerinde sıkılma ve tüm alt boyutlarının konformist davranışları açıklamada anlamlı ve pozitif katkısı bulunmaktadır. Uymacı davranışlardaki farklılığın %60'ı işyerindeki can sıkıntısıyla açıklanabilmektedir. Bireyler yaşadıkları can sıkıntısı etkisiyle işini, gelişimini ve anlamını sorgulayarak daha fazla konformist davranışlar sergilemektedirler.

**Sonuç.** Çalışanların çalışma ortamında bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkan sıkılma düzeyinin artması, onların fikirlerini ifade edebilmelerinde, düşüncelerini dile getirebilmelerinde ve kararlara katılımlarının azalmasında, diğer bir deyişle konformist davranışlarının artmasında etkili olacaktır. Çünkü bireyler, kendilerini ifade edebilmek ve bir konu hakkında fikir ortaya koyabilmek için günlerinin çoğunu geçirdikleri iş ortamında rahat olmak ve sıkılmalarına neden olacak faktörlerle karşılaşmamak isterler.

**Anahtar Kelimeler:** İş yerinde can sıkıntısı, konformizm, konformist (uymacı) davranış, öğretmen.

Gökçen Kapusuz, A. & Şalvarcı, Ü. (2024). Is conformist behavior related to boreout? *Journal of Management Archive*, 1(1), 15-25. <https://doi.org/10.70877/joma.7>

<sup>a</sup> This study is an expanded and developed version presented as a proceeding at the 10th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress on September 10-13 th, 2024, in Targoviste, Romania.

<sup>b</sup> Corresponding author, Assoc. Prof. Dr., Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Türkiye. ORCID: 0000-0001-7336-4612, e-Mail: aysegokcenkapusuz@gmail.com

<sup>c</sup> Master student, Selçuk University, Institute of Social Sciences, Türkiye. ORCID: 0009-0003-1511-7703, e-Posta: umitsalvarci@icloud.com

## 1. Introduction

Educational institutions are institutions responsible for socializing groups of children and young people in a society about certain skills and values. This socializing element probably contributes the most to social cohesion. “The education system has served as a catalyst when action and dynamism were required and as a balancer when necessary. This system responds to the needs of society and meets the demands of society for educated individuals, intellectual citizens and well-educated citizens” (Saldana, 2013, p. 228).

Boreout at work, one of the common problems in business life today, is a problem that negatively affects important factors such as productivity (Özsungur, 2020a), creativity and quality. The quality rather than the quantity of time spent by individuals in the work environment, their level of harmony and integrity with the job, and the meaning of the job for employees are the most important factors that determine productivity criteria. The situation where employees experience boredom at work is an important issue that negatively affects their performance and motivation, and ultimately the criteria of businesses such as productivity, creativity and quality (Demir et al., 2020).

Boreout syndrome is a syndrome that results from the individual not being able to find work to do at work and finding the tasks assigned to him simple and insufficient. It emerges as a situation where individuals are dissatisfied with their work, experience boredom and feel that the job is not at a level that will challenge them (Merdan et al., 2022). An employee who is bored, unmotivated or dissatisfied in his working life may avoid conveying his feelings to other employees, communicating, expressing his opinion and taking responsibility. Conformism, which is the state of complying with the beliefs, thoughts and traditions existing in the society or organization, adapting, and always approving others rather than taking the right to speak, is a situation that harms individual and group relations in working life (Gökçen Kapusuz, 2023).

Boredom and conformist behavior in the working environments of teachers, who are the most important elements of educational institutions, are important. Because it is noteworthy that individuals who exhibit conformist behaviors are more reserved, introverted in organizational life than others, who approve of others rather than taking the right to speak, who do not express their opinions for fear of taking responsibility, and who always have an approving attitude instead of questioning right or wrong (Gökçen Kapusuz, 2023). It is important to investigate whether these individuals with conformist attitudes also experience boredom at work or whether this boredom is related to conformism.

This study, written for this purpose, is unique in that it is the first study in the literature to address boreout and conformism variables together, and is important in terms of understanding the concept of conformism, which has been introduced to the literature in the recent past, and evaluating it on a relational basis.

## 2. Conceptual Framework

### 2.1. Boreout at Work

Boredom is a concept associated with workplace crises and employees' boredom with work. It is a psychological condition resulting in physical illness caused by a lack of sufficient quantitative or qualitative effort, mainly caused by mental underload at work. This negative psychological state negatively affects the work of employees (Özsungur, 2020b). Distressed employees lack independent



thought and action as well as excitement about their work (Stock, 2014). Such employees also find their jobs meaningless (Stock, 2016). It is emphasized that this intense boredom at work can lead to burnout syndrome for individuals in their professional lives (Gino, 2023).

Boreout syndrome at work has started to attract attention since the 2000s (Moris & Nedosugova, 2019). The term 'boredom' was also coined by Rothlin and Werder (2008) in their study titled 'Boredom! Overcoming Workplace Motivation.'

The ways in which boredom occurs at work constitute the dimensions of the relevant concept. The *crisis of meaning*, located in the first dimension, explains the situation in which employees think that work-related activities are meaningless, useless, below their abilities and unimportant. The crisis of meaning usually develops due to the standardization, simplification and monotonization of tasks and activities through various procedures and processes. The second dimension is *job boredom*, which is the situation in which the employee can easily overcome the difficulties related to his job or does not encounter significant difficulties and cannot focus on his job sufficiently, and experiences disappointment and dissatisfaction. This dimension arises as a result of the discomfort caused by the employee not being excited and stimulated enough about his job. *Developmental crisis (crisis of growth)* the third dimension, is the situation in which the employee feels that his job does not provide opportunities for individual development and learning. Development crisis usually occurs when the employee feels more and more worthless because he thinks that he cannot catch up with exciting innovations and developments (Stock, 2014, 2016; Başar, 2022).

There are many studies in the literature about boredom. In his study, Cürten (2013) examined the factors that may cause employees to be affected by boredom syndrome in the workplace. These factors include experienced employees taking on tasks below their knowledge and skills, training and courses that do not match their career development, taking on jobs other than their duties, and not being given responsibilities by managers.

Merdan et al. (2022) examined the mediating role of cyberloafing in the effect of Boreout syndrome on counterproductive work behavior. According to the findings of the study, boreout positively affects cyberloafing and counterproductive work behavior.

Kara et al. (2023) aimed to examine the levels of boredom, job burnout and social media addiction at work and to determine the predictive power of boredom on job burnout and social media addiction. The results revealed that boredom was a significant predictor of participants' job burnout and social media addiction.

Konak and Kılıç (2023) investigated whether boredom at work had a mediating role on the effect of hotel employees' career adaptability on perceived job stress. According to the findings, career adaptability negatively affects workplace boredom and perceived job stress in hotel employees, and workplace boredom positively affects perceived job stress. However, boredom at work has a partial mediating effect on the relationship between career adaptability and perceived job stress.

Boreout can cause the individual to face anxiety and stress. In particular, managers ignoring employees, not supporting career development, problems related to human resources management, and lack of merit affect employees' problems related to their duties and their positive thoughts about the workplace. Thus, the employee becomes bored with his job and workplace and becomes disappointed with his plans (Stock, 2016).

## 2.2. Conformism (Conformist Behavior)

This concept, which has just been introduced to the literature as conformism, refers to the tendency to change one's perceptions, behaviors or ideas to suit the reactions of others (Cialdini & Goldstein, 2004). As a group-living species, much of the behavior of individuals focuses on maintaining group integrity. The tendency to change one's behavior to accommodate the reactions of others is generally adaptive (Cialdini & Goldstein, 2004).

Conformism at the organizational level is related to the power and level of decisions taken to affect the interests of employees. Individuals, due to their own interests, may view all kinds of decisions and practices within the organization positively, or they may exhibit behavior of remaining silent and complying due to their lack of interest and knowledge. In business life, individuals often exhibit behaviors such as adapting to others, accepting their ideas without questioning, confirming their accuracy, and obeying, rather than expressing their feelings and thoughts and taking responsibility (Gökçen Kapusuz, 2023).

Fulfilling a clear order given by a relatively powerful person in the social and organizational structure or a person with a high social status also leads the individual to exhibit conformist behavior. Because individuals are taught to respect and obey superiors (such as teachers, parents and police) from childhood. In the social structure, obedience to triad people is common and this is a sign of maturity and good behavior (Gökçen Kapusuz, 2023).

The concept of *harmony* is observed as a phenomenon that is widely studied in the literature with different theoretical approaches (Güngör İlerler & Altın Gülova, 2020; Mutlu Bozkurt et al., 2019; Tuncer, 2022). Deutsch and Gerard (1955) argue that conformity behavior is an informational effect and a normative effect under social influences. *Informational influence* refers to individuals changing their initial ideas and values, as well as their consumption behavior, through external sources such as reviews, reputations and blogs (Suki et al., 2016). The most important concept of informational impact is *internalization*. This means that when consumers have uncertainty or do not have relevant information, they seek outside help (e.g. friends, relatives, reference groups) to change their views and values (Bearden et al., 1989), thus resulting in compliance behavior. *Normative influence* is also known as subjective norms or social influence associated with social pressures to agree or disagree with the expected behavior of others (Suki et al., 2016). Obedience means that individuals have a positive view of others and remain approving of their views in order to avoid punishment or receive rewards (Bearden et al., 1989), although individuals often disapprove in their own conscience in order to maintain a good relationship with the group and comply with the group's expectations. They even exhibit the same behavior.

## 3. Relationship Between the Concepts

Within the framework of all these theoretical foundations, assumptions regarding the study and research have been developed and the necessary analyzes have been made to test these assumptions and are presented in the following sections.

Based on this, in this study where the relationships between variables are tested, assuming that there may be a positive and significant relationship between boreout and conformist behaviors; It is thought that individuals may tend to conformist behavior due to the boredom they often experience for various reasons in the work environment.

*H<sub>1</sub>*: There is a positive and significant relationship between boreout and conformism/conformist behaviors.

On the other hand, the 3 sub-dimensions of the boreout variable (crisis of meaning, job boredom, developmental crisis) can also form the basis for conformist behaviors, and the meaning the individual attaches to his work and the boredom he experiences at the point of individual development may lead him to isolate himself in the work environment, be hesitant about participating in decisions, and approve of others rather than expressing his opinion.

*H<sub>1a</sub>*: There is a positive and significant relationship between crisis of meaning and conformist behaviors.

*H<sub>1b</sub>*: There is a positive and significant relationship between job boredom and conformist behaviors.

*H<sub>1c</sub>*: There is a positive and significant relationship between developmental crisis and conformist behaviors.

#### 4. Methodology

In this study, which was conducted using the survey technique within the scope of the relational screening model, it was aimed to analyze quantitative data and report the results within the assumptions. The aim is to investigate whether conformist behaviors exhibited in business life are related to boredom that occurs for some reasons.

##### 4.1. Sample of the Research

In this study, relational model designed according to the quantitative research method, 325 individuals, including teachers, voluntarily participated in the survey used in this study ( $n = 325$ ). A pilot test was conducted before the main study, and data collection continued after valid and reliable results were obtained. Of the 415 surveys distributed, 330 returns were obtained and 325 surveys were found suitable for data analysis. As a result of the data obtained from 325 teachers selected by convenience sampling method among the teachers working in both private and public educational institutions especially in Konya province, 68.6% of them were female teachers, and the remaining 31.3% were male teachers. 82.8% of these teachers are married; 17.2% are single. The average age of the majority of the participants, 63% of  $n=205$ , ranges between 36-45 years old. Each participant has at least a bachelor's degree; the majority have been working for 10 years or more.

##### 4.2. Measurement Tools

A two-scale assessment tool was used in this study, including the Boreout and Conformism scales. The scale, which includes statements about Boreout, was developed by Stock (2015) and adapted to Turkish by Sürücü and Yıkılmaz (2022), and its Cronbach alpha value was found to be .89 for the first dimension named as crisis of meaning; .76 for job boredom; .85 for developmental crisis as the third dimension and 11-item and 3-dimensional measurement tool was used. Researchers have defined boredom in three dimensions as mentioned before: Crisis of meaning at work, job boredom, and developmental crisis. They found that the total Cronbach alpha value of boreout scale was found as .88.

In this study, the reliability (Cronbach's alpha) value for the first dimension of boreout scale (crisis of meaning) was found to be .92 and for the second dimension (job boredom) .90 and for the last dimension (developmental crisis) .75. In general, the reliability value for boreout scale is .70.

For the analysis and evaluations regarding conformism, a 10-item and one-dimensional scale developed by Gökçen Kapusuz (2023), whose reliability coefficient was tested as .91 was used. In this study, the Cronbach alpha value for this scale was determined as .89.

### 4.3. Procedure

Participants were requested to evaluate the survey statements in a 5-point Likert format (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree). The survey form contains 27 statements in total, including 5 demographic questions, and the answers given were tested with the help of the SPSS package program and appropriate statistical analysis.

For this research, the necessary permission was obtained from the Ethics Committee of Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat Faculty of Tourism, with the decision dated 30.04.2024 and numbered E-44142025-900-745747.

## 5. Findings

### 5.1. Validity and Reliability

When the reliability analysis results regarding the scales and sub-dimensions are examined, it is seen that all cronbach alpha values are above the threshold value of  $\alpha \geq .60$ , which is accepted in the literature (Kalaycı, 2010). The values in the table below show the internal consistency reliability of the items in the scale.

On the other hand, exploratory factor analysis was also used to determine the structural validity of the scales used. To determine whether the data set was suitable for factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) test and Bartlett's test of sphericity were applied. According to the applied *KMO* test, boreout was obtained as 0.843 and conformism as 0.849. The fact that these values are greater than 0.5 shows that the sample size used in this research is sufficient for factor analysis. It is stated that the Bartlett's test of sphericity value ( $p < .001$ ) is significant for the factor analysis of the matrix formed by the relationships between variables (Kalaycı, 2010).

In the analysis of the Boreout scale, it was determined that the scale has a 3-factor structure, the factors explained 75.66% of the total variance and the factor loadings of the items were above 0.6. Crisis of meaning dimension explains 18.658% of the variance; job boredom dimension explains 17.208% of the variance and the developmental crisis dimension explains 17.752% of the variance.

**Table 1**

*KMO and Reliability Values for the Scales*

Scales and dimensions	Items	<i>KMO</i>	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Boreout	11	0.843	0.705
Crisis of meaning	4		0.922
Job boredom	4		0.904
Developmental crisis	3		0.756
Conformism	10	0.849	0.895

## 5.2. Correlation Analysis

In this research, Pearson Correlation Analysis was used to examine the relationship between variables. The findings obtained as a result of the analysis are presented in the table below:

**Table 2**

*Pearson Correlation Analysis*

Variables	1	2	3	4
1. Crisis of meaning	1			
2. Job boredom	.227**	1		
3. Developmental crisis	.683**	.281**	1	
4. Conformism	.443**	.223*	-.240**	1

*Not. n = 325*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

When the correlation table is examined, it is seen that the significance ratio between the variables is lower than the specified values and there is a significant and positive relationship between conformism and boreout. It is also noteworthy that only the developmental crisis sub-dimension of the boreout variable has a negative relationship with conformism. Based on this, individuals' tendency to conformist behavior in business life is related to the boreout they experience; it can be concluded that the levels increase and decrease together.

## 5.3. Regression Analysis

The results of simple linear regression analyzes showing the explanatory status of employees' boreout levels at work on their conformist behaviors are shown in table 3 below:

**Table 3**

*Regression Analysis Results*

Independent variable	Dependent variable	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	$Adj. R^2$	$F$
Crisis of meaning	Conformism	.291	1.062	.000	.623	.603	12.007
Job boredom		.267	1.326	.001			
Developmental crisis		.385	1.006	.001			

When the regression analysis results regarding the variables are examined in order to test the  $H_1$  hypothesis, which was created with the assumption that 'employees' boreout levels at work will have a positive impact on their conformist behaviors', appears to be confirmed.

Since the F value measuring the validity of the model is outside the range of  $\pm 1.96$  and the p value measuring the significance of the model is less than 0.05 in the model, it can be concluded that the model is a significant and valid model ( $F = 12.007$ ;  $p < .01$ ). *Adjusted R<sup>2</sup>* value was found to be .60; this value shows that 60% of the variance in conformist behaviors can be explained by boredom/boreout at work. When the beta coefficients in the table are examined, the independent variable boreout and its all sub-dimensions have a significant and positive contribution to explaining conformist behaviors ( $p < .01$ ).

In the light of these findings, it can be said that the assumptions expressed as the starting point of the study have been confirmed; Hypotheses  $H_1$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  and  $H_{1c}$  were all supported.

Therefore, the increase in boreout level of employees, which arises for some reasons in the work environment, will be effective in employees' ability to express their opinions, express their thoughts, and decrease their participation in decisions, in other words, to increase their conformist behaviors.

## 6. Conclusion and Discussion

Nowadays, workplace boredom is a very common and encountered problem experienced by employees in business life, and it is a problem that negatively affects important parameters such as productivity, creativity and quality. Employees' boredom at work becomes an important problem that negatively affects their own performance and motivation and the business's criteria such as productivity, creativity and quality. However, conformist behaviors, as a concept that reflects some characteristic features of identifying with and imitating others at work, surrendering to others to avoid conflicts, and being a follower rather than a vocal leader, can positively or negatively affect employees' performance at work. In this sense, it is important to investigate whether individuals who exhibit conformist behaviors also experience boredom at work or whether this boredom is related to conformism. Individuals may exhibit conformist behavior in business life for different reasons. Therefore, the analyzes carried out in this study, which was written based on the assumption that this behavioral tendency may also be related to boredom at work, confirmed this assumption. Because individuals who exhibit conformist behaviors are reluctant to be at the forefront and take responsibility in business life. The underlying reason for this may generally be reasons such as adapting to others, approving others' opinions, and not being excluded from work and friend circles.

These individuals do not want to be the person who primarily does the desired and expected job. They are afraid that if he expresses his opinion, the blame will fall on him. They do not want to take on too much workload by taking on responsibilities. There may be different reasons for doing all these. Boredom at work is just one of these reasons. Because the individual who is faced with boredom also questions his job, the meaning and importance of his job, and the responsibility that the job imposes on him. Therefore, they may show conformist tendencies when it comes to finding the answer to the question 'why should it be me?'

The aim of this study is to investigate whether conformist behaviors that individuals frequently encounter and are exposed to in business life are related to boredom experienced for some reasons. The research results also supported the assumption; it was concluded that increasing boreout level of employees (especially teachers in this research) will also increase conformist behaviors. Association of the conformism scale, which has been newly introduced to the related literature, with such important and effective organizational behavior variables adds unique value to this study.

The research has some limitations as well. Among these, the study sample was limited to teachers. Future research can generalize the results by obtaining broader data across different sectors. It is seen that there are very limited studies on the premises and consequences of conformism in the domestic and foreign literature.

Considering the importance of the concept for employees in organizations, it is recommended to conduct multidimensional research. In future studies, it is also recommended to conduct comparative analyzes and interpret the results in the context of different sectors and samples. On the other hand, suggestions can be made on a sectoral basis by looking at the relationship between conformism and different and various variables that are thought to be related to the subject in the organizational behavior literature. It is also important to interpret employee attitudes in the context of these two

variables and to make suggestions that will provide both theoretical and practical contributions. In business life, managers who listen to their employees and enable them to participate in decisions, rather than making them approve his own opinions, will play a leading role in creating more moderate and acceptable working environments. An individual who does not experience boreout in the work environment will not question his job and its meaning and will exhibit a more participatory and responsibilities-free attitude. In addition, these individuals will express their own opinions freely and will not hesitate to take on extra roles, instead of constantly approving others and fearing exclusion.

## References

- Başar, U. (2022). Bilinçli farkındalık (trait mindfulness) ve iş yerinde bezginlik (boreout) arasındaki ilişki üzerine kesitsel bir araştırma. *30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 275-284.). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Teel, J. E. (1989). Measurement of consumer susceptibility to interpersonal influence. *Journal of Consumer Research*, *15*(4), 473. <https://doi.org/10.1086/209186>
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, *55*(1), 591–621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Cürten, S. (2013). Boreout-Syndrom und Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, *20*(4), 473–478. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0347-8>
- Demir, Ö., Yalım, Ç., & Narlıkaya, Z. (2020). İşyerinde can sıkıntısı ve çözüm önerileri üzerine teorik bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *4*(2), 167-200.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, *51*(3), 629-636. <https://doi.org/10.1037/h0046408>
- Gino, F. (2023, August 4). *Let your workers rebel*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/let-your-workers-rebel>
- Gökçen Kapusuz, A. (2023). Konformizm (uymacı davranış): Bir ölçek geliştirme çalışması. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, *16*(1), 57-73. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1215661>
- Güngör İlerler, T., & Altın Gülova, A. (2020). Örgütsel kurallar ve normlara uyma davranışına örgüt kültürü bağlamında kavramsal bir bakış. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, *3*(2), 104-129.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Pearson Education.
- Kara, F. M., Sarol, H., Gürbüz, B., & Gürkan, R. K. (2023). Boreout at the Office: The role of leisure boredom in predicting job burnout and social media addiction. *Journal of Education and Recreation Patterns*, *4*(2). <https://doi.org/10.53016/jerp.v4i2.178>
- Konak, S., & Kiliç, Ö. (2023). The relationship between career adaptability and perceived job stress in hotel businesses: The Mediating effect of Boreout syndrome. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, *5*(2), 105-118. <https://doi.org/10.51525/johti.1389080>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Baskı). Asil yayınevi.
- Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business and Management Studies an International Journal*, *10*(1), 176–191. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i1.1983>
- Moris, H., & Nedosugova, A. B. (2019). Coaching as instrument to identity and remedy for boreout syndrome with employees. *2nd International Conference on Education Science and Social Development* (pp. 138-141). Atlantis Press.
- Mutlu Bozkurt, T. M., Tekkurşun Demir, G., & Cicioğlu, H. İ. (2019). Spor lisesi öğrencilerinin boyun eğici davranış düzeyleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *24*(2), 89-99.
- Özsungur, F. (2020a). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, *8*(2), 1391-1423. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1460>
- Özsungur, F. (2020b). The mediating role of boreout in the effects of mobbing on service innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(2), 203-213. <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2019-0085>

- Rothlin, P., & Werder, P. (2008). *Boreout! Overcoming workplace demotivation*. Kogan Page.
- Saldana, J. (2013). Power and conformity in today's schools. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(1), 228-232.
- Stock, R. M. (2014). Is Boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574-592. <https://doi.org/10.1111/jpim.12239>
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(10), 4259–4268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.037>
- Suki, N. M., Suki, N. M., Mokhtar, A. H. A., & Ahmad, R. (2016). Assessing normative and informational influences on students' opinion in engaging electronic word of mouth via social networking sites. *Procedia Economics and Finance*, 37, 190-195. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30112-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30112-5)
- Sürücü, L., & Yikilmaz, İ. (2022). The Turkish form of the boreout scale: A validity and reliability study. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 72, 64-77. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1018823>
- Tuncer, C. (2022). Konformizmin toplumsal izdüşümü: Vicki Baum'un "Berlin Oteli" romanı. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, 26, 814-824. <https://doi.org/10.29000/rumelide.1076383>



### Disclosure Statements

**Ethics Statement:** “This article has been prepared in compliance with the scientific research and publication ethics rules.”

**Conflict of Interest:** The authors acknowledge that there is no conflict of interest in the study, both for themselves and the other parties.

**Contribution Rate:** The contribution rates of the first and second authors are 50% and 50%, respectively.

**Ethics Committee Approval:** For this research, necessary approval was obtained from the Ethics Committee of Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat Faculty of Tourism, with the decision dated 30.04.2024 and numbered E-44142025-900-745747.

**Funding Information:** No funding was received from any institution for this study.



# Örgüt Temelli Öz saygı ve Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma<sup>a</sup>

Nazmiye Ülkü PEKKAN<sup>b</sup>

Mahsum TUMURBAĞA<sup>c</sup>

Görkem ÖZDEM<sup>d</sup>

Örgüt Temelli Öz saygı ve Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

A Study to Determine the Effect of Organization-Based Self-Esteem and Emotional Commitment on Organizational Citizenship Behavior

## Öz

**Arka plan.** Örgütlerde gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen davranışlarda bireysel farklılıklar ve bireyin kendisine ilişkin öz algılarının önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir. Hiç şüphesiz bu farklılıkların ortaya çıkmasına imkân sunan bir örgüt ortamı olumlu tutum ve davranışları artırıcı bir etki yaratmaktadır. Kendisini gerçekleştirebileceği bir ortam sağlandığında çalışan örgüte karşı güçlü bir duygusal bağ geliştirerek kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları ekstra bir çaba ile yerine getirme eğiliminde olacaktır.

**Amaç.** Örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir.

**Yöntem.** Mersin ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 314 işletme çalışanına kolayda örneklem yoluyla ulaşılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve YEM SmartPLS ile analiz edilmiştir.

**Bulgular.** Örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yalnızca yardımseverlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Sonuç.** Örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığın örgütlerde başarı ve performansı artırıcı etkisi olduğu bilinen gönüllü çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bu etkide örgüt temelli öz saygının bireysel beklentilerin örgüt içi dinamiklerdeki önemine dikkat çekmesi açısından önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt temelli öz saygı, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı.

## Abstract

**Background.** It is evident that individual differences and self-perceptions play a crucial role in voluntary behaviors exhibited within organizations. Clearly, an organizational environment that facilitates the emergence of these differences can significantly enhance positive attitudes and behaviors. When employees are provided with an environment that allows for self-actualization, they are more likely to develop a strong emotional commitment to the organization and exhibit a tendency to fulfill their roles and responsibilities with additional effort.

**Aim.** To examine the effects of organization-based self-esteem and emotional commitment on organizational citizenship behavior.

**Method.** A survey was conducted on 314 public and private sector employees operating in Mersin province through convenience sampling. SPSS and YEM SmartPLS programs were used in the analysis of the obtained data.

**Findings.** It has been determined that organization-based self-esteem and emotional commitment have a significant and positive effect on organizational citizenship behavior. However, emotional commitment was found to have a significant and positive impact only on the altruism dimension of organizational citizenship behavior.

**Conclusion.** It is possible to assert that organization-based self-esteem and emotional commitment have a significant impact on voluntary employee behaviors, which are known to enhance success and performance in organizations. Especially, it is believed organization-based self-esteem makes significant contribution by highlighting importance of individual expectations in organizational dynamics.

**Keywords:** Organization-based self-esteem, emotional commitment, organizational citizenship behavior.

Pekkan, N. Ü., Tumurbağa, M. & Özdem, G. (2024). Örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Management Archive*, 1(1), 26-45.

<https://doi.org/10.70877/joma.12>

<sup>a</sup> Bu çalışma, 14-17 Haziran 2023 tarihleri arasında düzenlenen 3. Uluslararası Lisansüstü Çalışmalar Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>b</sup> Doç. Dr., Tarsus Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Türkiye, ORCID: 0000-0001-7298-0552, e-Posta: nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr

<sup>c</sup> Sorumlu yazar, Doktora öğrencisi, Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü, Türkiye, ORCID: 0000-0001-5347-9594, e-Posta: mahsumtumurbaga@hotmail.com

<sup>d</sup> Doktora öğrencisi, Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü, Türkiye, ORCID: 0000-0001-9481-765X, e-Posta: gorkem\_ozdem@tarsus.edu.tr

## 1. Giriş

Yönetim ve organizasyon ile ilgili süreçlerde insan davranışlarının önemi şüphesiz geçmişte olduğu gibi günümüzde de devam etmektedir. Özellikle örgütün hedeflerine ulaşması için örgüt-çalışan ilişkilerinde karşılıklı etkileşim bağlamında olumlu davranışların ne olduğuna yönelik sorular sıklıkla gündeme gelmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda çoğunlukla örgütün başarısı ve etkinliği için ön koşul olabilecek örgütsel hedeflere ulaşmayı ve katılımı kolaylaştırma açısından örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanıldığı genel olarak göze çarpmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütün amaçlarını destekleme ve gönüllü faaliyetler yoluyla örgütsel faaliyetlere katılma eğilimlerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütte kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları yerine getirdiğini gösteren gönüllü davranışlar yoluyla görevlerini etkili bir şekilde yerine getirme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Böylesine çok boyutlu bir kavramı etkileyen faktörlerin anlaşılması kavramın derinlemesine anlaşılması açısından önemli görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen ve çalışanların gönüllü davranışlarını destekleyen veya artıran çabalara karşılık gelen unsurlar oldukça çeşitlidir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin çok sayıda çalışmaya konu olduğu bilinmektedir (Bateman & Organ, 1983; Boşça, 2019; İşbaşı, 2000; Katz, 1964; Podsakoff vd., 2000). Alan yazındaki mevcut çalışmalar örgüt temelli benlik saygısının da söz konusu öncül değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir (Chan vd., 2013; Pierce & Gardner, 2004).

Örgüt temelli öz saygı, kişinin bir örgütteki rolünü kendi değer ve beklentilerine göre anlaması olarak ifade edilmektedir (Brockner, 1988; Ganster & Schaubroeck, 1991; Rosenberg, 1965). Aslında bu ifadenin bireylerin örgütün bir üyesi olarak kendilerini nasıl algıladıklarına dayandığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle kavramın özü, bireyin örgüt içerisinde kendisi ile ilgili olumlu tutum ve davranışlara maruz kalmasının örgüt içi olumlu deneyimleri arttırarak bireyin örgütle ilişkisinden kaynaklanan değer algısına yansıtacağı düşüncesine dayanmaktadır. Örgüt içerisinde bu değeri hisseden ve algılayan kişi, kendisine verilen rol ve sorumlulukları ekstra çaba göstererek yerine getirme eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla örgüt temelli öz saygı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal değişim teorisinden dayanak aldığını söylemek mümkündür (Blau, 1964). Dolayısıyla bu durum örgüt-çalışan ilişkisindeki karşılıklı etkileşimle kolaylıkla açıklanabilmektedir (Bedük & Ertürk, 2015).

Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın rolünü de gösteren çalışmaların varlığı (Bogler & Somech, 2004; Deckop vd., 1999; Parnell & Crandall, 2003) bu değişkenin de konu özelinde önemli bir yere sahip olduğunu düşündürmektedir. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği bağlılığın gücünü temsil etmektedir (Köksal, 2012). Bireyin bir örgüte farklı düzeylerde duygusal bağlılık duymasının, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışma ve daha fazla çaba gösterme eğilimini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılık gibi psikolojik faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkisini incelemesi ve bu etkilerin alt boyutlara göre farklılaşabileceğini ortaya koyması bakımından özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerde katı hiyerarşik yapıyı esneten, çalışanların bireysel girişimlerini artırarak, ekip çalışmasını teşvik eden bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram ilk olarak Barnard'ın (1938) tarafından 'iş birliği arzusu' olarak ele alınmış, daha sonra Katz'ın 'yenilikçi ve kendiliğinden gelişen davranış' teorisi ile geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, Katz'ın (1964) ekstra rol davranışı kavramından türetilmiş, ancak literatüre Organ (1977) tarafından kazandırılarak isimlendirilmiştir (DiPaola & Hoy, 2005; Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışı, yardımseverlik ve örgütsel ses olmak üzere üç alt boyutu ile ele alınmıştır. Bir işletmede düzen yaratan ve ilgili işletmenin ödül sistemi tarafından dikkate alınan davranışlar biçimsel rol davranışı olarak ifade edilmektedir (Arslantaş & Pekdemir, 2007). Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma ve destekleme gibi davranışlar yardımseverlik olarak tanımlarken, işletme içerisinde içinde bulunduğu durumu iyileştirmek adına sorgulamaya ise örgütsel ses adı verilmektedir (Sancar & Bekaroğlu, 2020).

Örgütsel vatandaşlık bir davranış biçimi olarak, örgütsel performansı artırmada kritik bir unsur olarak görülmekte ve örgütün içindeki sosyal ve psikolojik ortama olumlu katkılar sağlamaktadır (Barbuto & Story, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışları, doğrudan görev tanımıyla ilgili olmayan, ancak örgütün sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik süreçlerini destekleyerek örgütsel hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayan her türlü davranışı kapsamaktadır (Lievens & Ansel, 2004; Taylor, 2013). Bu davranışlar arasında çalışma arkadaşlarına yardım etme, iş yerini temiz ve düzenli tutma, mesai saatleri dışında çalışmaya devam etme, belirlenen standartların üzerinde performans gösterme, iş sırasında karşılaşılan sorunlara hoşgörü gösterme ve örgüt içi özel görevleri yerine getirme vb. yer almaktadır. Ayrıca bu davranışlar, sosyal etkileşim, yenilikçilik, kaynakları koruma ve örgütsel varlıkları etkin kullanma gibi özellikleri de içermektedir (Bateman & Organ, 1983; Bolino & diğerleri, 2004; Şeşen & Basım, 2012).

### 2.2. Örgüt Temelli Öz saygı

Korman (1976), öz saygıyı bireylerin kendilerini yetenekli ve değerli olarak algılama derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Literatürdeki birçok çalışma, öz saygının çok boyutlu bir kavram olduğunu vurgulamaktadır (Shavelson vd., 1976; Song & Hattie, 1985; Tharenou, 1979). Güney vd. (2007) evrensel benlik saygısını, bireyin sosyal çevresinden aldığı mesajlar ve kişisel deneyimleri sonucunda gelişen bir yeterlilik ve kendine güven duygusu olarak tanımlamaktadır.

Öz saygı ya da benlik saygısı, kişinin anne, baba, öğrenci ya da eş gibi yaşam rollerine ilişkin kendini değerlendirme biçimiyle ilgiliyken; örgüt temelli öz saygı ise bireyin örgütteki rolünü kendi değerleri ve beklentileri çerçevesinde algılaması olarak ifade edilmektedir. Öz saygı, bireyin tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olarak kabul edilmekte ve bir anlamda da kişisel güveni ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin kendine duyduğu saygı, kendi özünü olumlu bir şekilde değerlendirmesi ve gurur duygusu ile açıklanabilmektedir (Al-Ghafri & Al-Badi, 2016; Ingólfssdóttir, 2017). Korman (1971), bireyin içinde bulunduğu koşulların ve değer verdiği kişilerin tepkilerinin, öz saygının oluşumunda etkili olduğunu belirtmiştir. Bu, bireyin duygusal, motivasyonel ve davranışsal özelliklerinin öz saygıyı nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Öz saygı, çocukluk döneminde başlamakta ve bireyin yaşamı boyunca doğrudan ya da dolaylı olarak etkisini sürdürmektedir (Çevik Demir, 2013). Yüksek öz saygıya sahip bireyler, geçmişte ihtiyaçlarının

karşılanmış olmasından kaynaklı olarak yüksek düzeyde yaşam doyumu sergilemekte ve kendilerini olumlu bir şekilde değerlendirmektedir. Benzer şekilde örgütte yüksek öz saygıya sahip çalışanlar, organizasyonda saygın ve önemli olduklarını, yeteneklerinin buldukları pozisyon için yeterli olduğuna inanmakta ve dolayısıyla örgütün başarısı için gerekli değişiklikleri yapabileceklerine inanmaktadır. Sahip oldukları bu inançları sebebiyle, örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha fazla çaba göstermektedirler (Pierce & Gardner, 2004).

### 2.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar 1950'lere kadar uzanmaktadır. İlk kavramsal çerçevenin bağlılığı işten ayrılmanın yüksek maliyetlerinden kaynaklanan tek yönlü bir olgu olarak ele aldığı bilinmektedir (Evren, 2017). Zamanla yapılan çalışmalarla bu anlayışın geliştirilmiş olduğu ve Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında ortaya konulan model ile birlikte 1990 yılında örgütsel bağlılık teorisine 'normatif bağlılık' unsurunun eklenerek bağlılığın üç boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Bu modelde duygusal bağlılık, bireyin örgütle olan duygusal bağını ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme derecesini ifade ederken; normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi anlamına gelmektedir. Devam bağlılığı ise, bireyin örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olmasıyla ilgilidir. Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık üzerine çalışmaları 1984 yılında başlamış olup örgütsel bağlılık modelinin gelişimi 1990 yılında tamamlanmıştır. Bu modelde, bağlılık üç boyutlu olarak ele alınmıştır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal bağını ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme derecesini ifade etmektedir (Allen & Meyer, 1990). Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri işin zorluğu, rol netliği, deneyim, çalışanların kişisel özellikleri, kültür, yeniliklere açıklık, örgüte güven, örgütsel destek algısı, adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılım olarak sıralamaktadır (Breitsohl & Ruhle, 2013). Bu faktörlerin, iş verimliliği ve duygusal bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu, bunun da iş tatminini artırarak devamsızlık, gecikme ve işten ayrılma niyetini azalttığı gözlemlenmiştir.

Alan yazında duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve örgütle özdeşleşme konusunda daha istekli oldukları yönünde araştırmalar olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar, örgütteki bireylerin özdeşleşme düzeylerinin duygusal bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütün değerleriyle uyum sağlaması ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri olarak tanımlanırken, bu özdeşleşmenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin de arttığı görülmüştür (Mael & Ashforth, 1992). Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütle duygusal bağ kurmalarını kolaylaştıran önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin yüksek olması, çalışanların örgüt hedeflerine yönelik daha fazla çaba gösterme ve örgütte kalma isteği geliştirmeleriyle sonuçlanmaktadır (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi bağlamında incelendiğinde de yine benzer şekilde çalışanlar, örgütün sunduğu fırsatlar doğrultusunda duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı hissetmekte ve bu bağlılığı, örgüte katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürme yönünde eğilim göstermektedir (Korkmaz, 2011). Gürbüz (2006) duygusal bağlılığın üç temel unsurunu; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt yararına ekstra çaba gösterme isteği ve örgütte kalmayı sürdürme arzusu olarak tanımlamaktadır. Duygusal bağlılık gösteren çalışanların, örgütle bu bağı hissetmeyenlere kıyasla, örgüt içinde daha fazla çaba sarf ettikleri ve örgütte kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Almıçık vd., 2010; Meyer vd., 1993). Mowday ve diğerleri (1982), Reichers (1985) ve

Powell ve Meyer (2004) gibi araştırmacılar, duygusal bağlılık ile çalışan devri ve devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu bağlılığın işten ayrılma, devamsızlık gibi davranışları etkilediğini tespit etmişlerdir. Örgütle duygusal bağlılık kuran bireylerin, örgüte karşı güçlü hisler beslediği, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken bazen bu sorumlulukları aşmaya çalıştığı, örgütün kurallarına gönüllü olarak uyduğu ve örgütün varlıklarını korumaya gayret ettiği görülmektedir (Seymen, 2008).

### 3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Belirlenmesi

Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisinden temel alarak yürütülen bu çalışma, örgüte dayalı öz saygı ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki karşılıklı etkileri incelemek ve anlamak üzerinedir. Literatürde bu üç değişkeni bir arada inceleyen çalışmalar nadir olmasına rağmen, örgüte dayalı öz saygının öncül bir değişken olarak ele alındığı çeşitli yerli ve yabancı araştırmalar, bu kavramın çalışanın işine yönelik olumlu tutumlar (örgütsel özdeşleşme, refah, iş tatmini, performans vb.) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Akçakanat & Dinç, 2018; Akgemci vd., 2020; Akyüz, 2018; Bowling vd., 2010).

#### 3.1. Örgüt Temelli Öz saygı ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Alan yazındaki mevcut çalışmalar, örgüte dayalı öz saygının duygusal bağlılık üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Bon & Shire, 2019; Yüner, 2018). Örgüte dayalı öz saygısı yüksek çalışanlar kendilerini örgüt için değerli gördükleri bir ortamda bulunduğu inancı ile örgüte karşı daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir (Rotich, 2016). Bu durum, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmada ve örgüte bağlı çalışanları elde etme ve tutmada örgüte dayalı benlik saygısını bir strateji olarak kullanabileceğini göstermektedir. Sönmez (2022), örgüte dayalı benlik saygısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü inceleyen çalışmasında, ilgili değişkenler arasında güçlü bir pozitif ilişki tespit etmiş ve iş tatmininin bu ilişkide aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, Erden (2011), Güney, Akalın ve İlsev (2007) ile Bowling ve diğerleri (2010) tarafından elde edilen sonuçlarla da uyumludur. Araştırma sonuçları, örgüte dayalı öz saygı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Görgül araştırma sonuçlarından yola çıkılarak oluşturulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir.

*H<sub>1</sub>*: Örgüt temelli özsaygının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

#### 3.2. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların mensubu oldukları kuruma karşı duydukları aidiyetin derecesini tanımlarken, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların iş tanımına dâhil olmayan, ancak örgüt için faydalı olan gönüllü eylemleri ifade etmektedir (Balay, 2000; Buluç, 2008; Celep, 2000; Durna & Eren, 2005; Korkmaz, 2007; Terzi & Kurt, 2005; Yıldırım, 2006). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi, örgüt için büyük bir çaba gösterme isteği ve örgüte bağlı kalma arzusu olarak açıklanabilir (Nguni vd., 2006). Bu bağlılığı sergileyen bireyler, örgüte derin bir bağlılık duyan, sorumluluklarını düzenli olarak yerine getiren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan ve örgütün vizyonunu benimseyen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bireyler, dışsal ödüllerden ziyade, eylemlerinin kendisinden ve bu eylemlerin olumlu sonuçlarından motive olmaktadır (Seymen, 2008). Duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın üç alt boyutundan biri olarak çalışanların uzun vadede bireysel ve örgütsel düzeyde fayda sağlayacak davranışlar geliştirmesinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Chiang & Juan, 2008). Alan yazındaki mevcut çalışma

sonuçları da bu etkiyi ortaya koymaktadır (Bogler & Somech, 2004; Chu vd., 2006; Deckop vd., 1999; Feather & Rauter, 2004; Organ & Ryan, 1995; Parnell & Crandall, 2003; Tansky, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda ilgili değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu dolayısıyla bağlılığın ÖVD üzerinde önemli bir belirleyiciliği olduğunu açıkça göstermektedir (Aslan, 2008; Dyne vd., 1995; Gürbüz, 2006; Schappe, 1998; Varoğlu, 1993). Bu çalışmalar duygusal bağlılığın, çalışanın örgüt hedeflerine olan güçlü inancını, bu hedefleri kabul etme isteğini ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu ifade ettiğini ve bu bağlılıkta, çalışanların ödül sisteminde tanımlanmayan davranışları sergilemesine neden olabildiğini ortaya koyması adına önemlidir.

Allen ve Meyer'e (1996) göre de, bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Finegan, 2005). Duygusal bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiye dair farklı yaklaşımlar bulunsa da, güçlü bir bağlılık geliştiren bireylerin, ÖVD sergileme olasılığının daha yüksek olduğu araştırma sonuçları ile görülmektedir. Araştırma bulguları, duygusal bağlılığın ÖVD'nin öncüsü veya belirleyicisi olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, duygusal bağlılığı yüksek bireylerin ÖVD sergileme eğilimi daha fazladır. Bu bilgilerden ve görgül araştırmalardan dayanak alarak kurgulanan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

*H<sub>2</sub>*: Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan yardımseverlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

*H<sub>3</sub>*: Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan örgütsel ses üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

*H<sub>4</sub>*: Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan biçimsel rol davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### 3.3. Örgüt Temelli Öz saygı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgüt temelli öz saygı, bireylerin örgüt içerisindeki rollerini, yetkinliklerini ve kendilerine verilen değeri nasıl algıladıklarına dair bir kavramdır. Bu algının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerinin arttığı görülmektedir (Pierce & Gardner, 2004). Örgüt temelli öz saygının yüksek olması, bireyin kendini örgüt için önemli ve değerli bir parça olarak görmesine katkı sağlamakta ve bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen gönüllü ve örgüte katkı sağlayan davranışların daha sık sergilenmesine neden olmaktadır (Bowling vd., 2010). Yapılan araştırmalar, örgüt temelli özsaygının yüksek olduğu çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra çaba sarf etme ve iş arkadaşlarına destek olma gibi davranışları daha sık gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır (Pierce vd., 1989). Yönetici ile çalışan arasındaki yakın iş birliği ve yüksek düzeydeki sosyal etkileşimin, çalışanların yöneticilerine olan güvenini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebileceği düşünülmektedir.

Alan yazında rastlanan sınırlı sayıdaki çalışmalar örgüt temelli öz saygı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumlu ilişkileri ortaya koymaktadır (Chan vd., 2013; Pierce & Gardner, 2004). Bu bağlamda örgütsel benlik saygısı yüksek olan çalışanlar, kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmekte ve örgütün başarısına katkıda bulunabilecek değişiklikler yapabileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin, örgütte özsaygıyı artırmak, örgütsel hedeflere ulaşmak ve çalışanları işlerinde gönüllü olmaya teşvik etmek amacıyla örgütsel vatandaşlığı stratejik bir araç olarak kullanabilecekleri söylenebilir. Ayrıca, fiziksel engelli çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamanın da önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda bahsi geçen görgül araştırmalardan dayanak alarak kurgulanan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

*H<sub>5</sub>*: Örgüt temelli öz saygının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan yardımseverlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

*H<sub>6</sub>*: Örgüt temelli öz saygının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan örgütsel ses üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

*H<sub>7</sub>*: Örgüt temelli öz saygının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan biçimsel rol davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

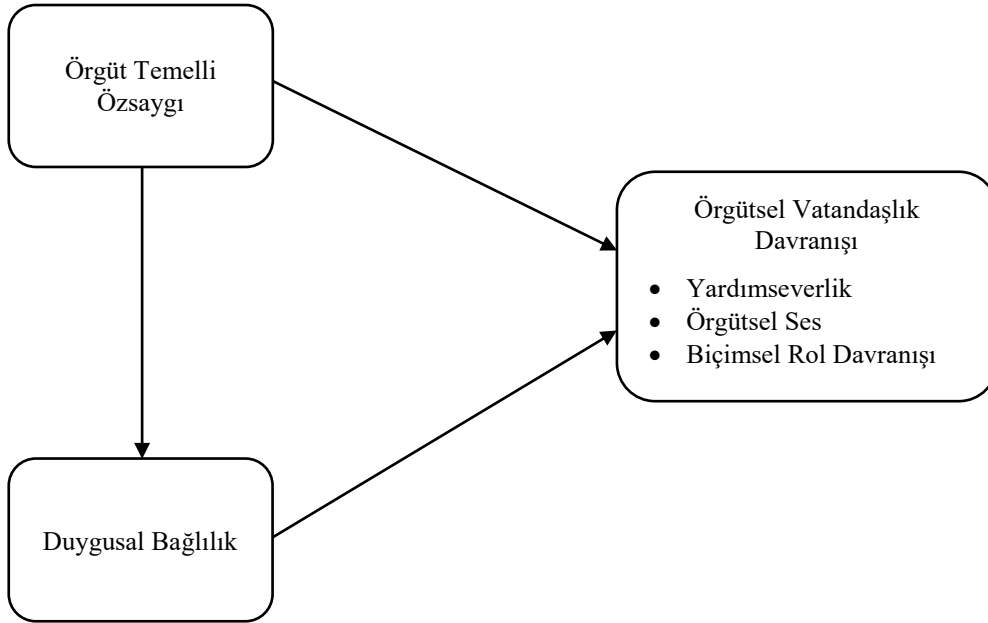
## 4. Yöntem

### 4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gibidir.

#### Şekil 1

*Araştırma Modeli*



### 4.2. Örneklem

Araştırma evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi seçilmiş, zaman ve maliyet unsurları göz önünde bulundurularak söz konusu evrenden tesadüfi olarak seçilen 340 kişiye anketler ulaştırılmış ve geri dönen anketlerden 314'ü analiz için uygun bulunmuştur.

Çalışmaya katılım gösterenlere ait demografik özellikler aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1**  
*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi*

Değişken	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yaş Grupları	20-28 yaş arası	118	37.6
	29-35 yaş arası	107	34.1
	36-42 yaş arası	51	16.2
	43-49 yaş arası	17	5.4
	50 ve üstü	21	6.7
	Toplam	314	100.0
Cinsiyet	Erkek	204	65.0
	Kadın	110	35.0
	Toplam	314	100.0
Medeni Durum	Evli	168	53.5
	Bekar	146	46.5
	Toplam	314	100.0
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	.6
	Lise	30	9.5
	Ön lisans	76	24.2
	Lisans	149	47.5
	Lisansüstü	57	18.2
	Toplam	314	100.0
Kurumda Çalışma Süresi	1-3 yıl	124	39.5
	4-6 yıl	76	24.2
	7-10 yıl	40	12.7
	11-15 yıl	43	13.7
	16 yıl ve üzeri	31	9.9
	Toplam	314	100.0
Toplam Çalışma Süresi	1-3 yıl	73	23.2
	4-6 yıl	69	22.0
	7-10 yıl	54	17.2
	11-15 yıl	56	17.8
	16 yıl ve üzeri	62	19.8
	Toplam	314	100.0

### 4.3. Ölçme Araçları

Çalışma kapsamında veriler, dört bölümden oluşan anket ile elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunurken, diğer üç bölümde ise araştırmanın değişkenlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Çalışmanın değişkenlerini ölçmek amacıyla literatürde sıkça kullanılan, geçerlik ve güvenilirliği yüksek olan ölçekler tespit edilmiş ve araştırma kapsamında kullanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 2**  
*Ölçeklere İlişkin Bilgiler*

Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Duygusal Bağlılık Ölçeği
Geliştiren: Pierce vd. (1989) Uyarlayan: Çakmak Otluoğlu (2015)	Geliştiren: Van Dyne ve LePine (1998) Uyarlayan: Sancar ve Bekaroğlu (2020)	Geliştiren: Meyer vd. (1993) Uyarlayan: Dağlı vd. (2018)
10 ifade ve tek boyut 5'li Likert	17 ifade üç boyut 5'li Likert Yardımseverlik (5 ifade; 1,2,3,4,5) Örgütsel Ses (6 ifade; 8, 9, 10, 11, 12, 13) Biçimsel Rol Davranışı (6 ifade; 6, 7, 14, 15, 16, 17) Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışı boyutundaki 6 ve 7 nolu ifadelerin binişik maddeler olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla analiz kapsamından çıkarılmıştır.	6 ifade ve tek boyut 5'li Likert

#### 4.4. İşlem

Örgüt temelli özsaygı, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek amacıyla yürütülen bu çalışma, nicel araştırma yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında gönüllü katılım esası gözetilmiştir. Araştırma evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. 'SGK 2023 Yılı Ekim Ayı Sigortalı İstatistikleri' ne göre bu evrende yaklaşık olarak 551.937 kişi bulunmaktadır (Sosyal Güvenlik Kurumu, t.y.). Evrenin büyüklüğü sebebiyle tamamına ulaşmanın güç olması, evrene genellenebilirlik iddiası bulunmaması, zaman ve maliyet gibi unsurlar göz önünde bulundurularak araştırmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir (Battaglia, 2008).

Örneklem büyüklüğü hesaplamasında ölçek madde sayısının 10 katı büyüklüğü (Nunnally, 1978) olması gerekliliği esas alınmıştır. Evrenden tesadüfi olarak seçilen 340 kişiye anketler elden ve Google formlar üzerinden oluşturulan e-anket formu ile ulaştırılmıştır. Geri dönen anketlerden 314'ü veri analizi için uygun bulunmuştur. Söz konusu veriler ise IBM SPSS ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) SmartPLS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu araştırma için Tarsus Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 19/10/2023 Tarih ve 2023/07 No.lu karar ile gerekli izin alınmıştır.

### 5. Bulgular

#### 5.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma modelini test etmeden önce araştırmadaki değişkenlerinin yapılarına ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda; ölçüm modelinin iç tutarlılık güvenirliliği (Cronbach's Alfa ve CR), birleşme geçerliği (Faktör yükleri ve AVE) ve ayırışma geçerliliği (Fornell-Larcker Ölçütü ve HTMT Katsayıları) değerlendirilmiştir.

**Tablo 3**

*Ölçüm Modeli Sonuçları*

	İfade	Faktör Yükleri	Cronbach's Alfa	Composite Reliability (CR)	Average Var. Extracted (AVE)
Duygusal Bağlılık	DB_1	.763	.849	.882	.557
	DB_2	.796			
	DB_3	.646			
	DB_4	.703			
	DB_5	.750			
	DB_6	.808			
Örgüt Temelli Özsaygı	ÖTÖS_1	.731	.927	.939	.605
	ÖTÖS_2	.815			
	ÖTÖS_3	.789			
	ÖTÖS_4	.757			
	ÖTÖS_5	.852			
	ÖTÖS_6	.693			
	ÖTÖS_7	.795			
	ÖTÖS_8	.829			
	ÖTÖS_9	.789			
	ÖTÖS_10	.717			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Yardımseverlik	ÖVD_1_YRD	.777	.900	.926	.714
	ÖVD_2_YRD	.807			
	ÖVD_3_YRD	.881			
	ÖVD_4_YRD	.864			
	ÖVD_5_YRD	.890			

**Tablo 3**

*Ölçüm Modeli Sonuçları (devamı)*

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu	ÖVD_14_BRD	.873			
Bıçimsel Rol Davranışı	ÖVD_15_BRD	.905	.909	.937	.787
	ÖVD_16_BRD	.848			
	ÖVD_17_BRD	.922			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu	ÖVD_8_ÖS	.836			
Örgütsel Ses	ÖVD_9_ÖS	.825			
	ÖVD_10_ÖS	.833	.919	.937	.712
	ÖVD_11_ÖS	.867			
	ÖVD_12_ÖS	.859			
	ÖVD_13_ÖS	.841			

Ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri değerlendirildiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışının bıçimsel rol davranışı boyutuna ait iki ifadenin (ÖVD\_6\_BRD ve ÖVD\_7\_BRD) binişik olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla analiz kapsamından çıkartılmıştır (Seçer, 2015). Binişik maddeler çıkarıldıktan sonra tekrar test edilmiş ve duygusal bağlılığa (DB\_3) ait bir maddenin (0.646) ve örgüt temelli özsaygının (ÖTÖS\_6) da bir maddesi (0.693) literatürde eşik değer olarak kabul edilen  $\geq 0.70$  altında olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010). Ancak faktör yükleri 0.40 ile 0.70 aralığında bir değer ise bu durumda AVE ve CR katsayılarına bakılmaktadır (Yıldız, 2021). Bu durumda AVE ve CR değerleri kontrol edilmiş, AVE ( $\geq .50$ ) ve CR ( $\geq .70$ ) katsayılarının eşik değerinin üstünde olduğu görülmüş, dolayısıyla söz konusu maddeler ölçüm modelinden çıkartılmamıştır (Yıldız, 2021).

Ölçüm modelinin yapısı incelendiğinde; Cronbach's Alfa değerlerinin 0.849 ile 0.927, CR değerlerinin de 0.882 ile 0.939 aralığında olduğu dolayısıyla ilgili değerlerin eşik değerlerinin üstünde olduğu ve iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Birleşme geçerliği incelendiğinde; faktör yükleri 0.646 ile 0.922, AVE değerlerinin de 0.557 ile 0.787 aralığında olduğu dolayısıyla birleşme geçerliğinin sağlandığı görülmektedir. Ayrışma geçerliği incelendiğinde ise; çapraz yükler, Fornell ve Larcker (1981) ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT ölçütü kullanılmıştır.

**Tablo 4**

*Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Ölçütü)*

Fornell-Larcker Criterion	Bıçimsel Rol Davranışı	Duygusal Bağlılık	Örgüt Temelli Özsaygı	Örgütsel Ses	Yardımsverlik
Bıçimsel Rol Davranışı	<b>.887</b>				
Duygusal Bağlılık	.395	<b>.746</b>			
Yardımsverlik	.657	.407	<b>.845</b>		
Örgüt Temelli Özsaygı	.667	.492	.619	<b>.778</b>	
Örgütsel Ses	.604	.390	.643	.585	<b>.844</b>

Fornell ve Larcker (1981) ölçütü incelendiğinde; değişkenlerin kesiştiği noktadaki değerler, ilgili değişkenlerin AVE değerinin kareköküdür. AVE karekök değerlerinin bulunduğu satır ve sütundaki korelasyon katsayılarından büyük olup olmadığı incelenmektedir. Bu bağlamda Tablo 4'te görüleceği üzere her yapıya ilişkin AVE değerinin karekökünün diğer yapılar ile olan korelasyon katsayılarından daha yüksektir.

**Tablo 5**

*Ayrışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Katsayıları)*

Heterotrait-Monotrait Ratio	Bireysel Rol Davranışı	Duygusal Bağlılık	Örgüt Temelli Özsaygı	Örgütsel Ses	Yardımseverlik
Bireysel Rol Davranışı					
Duygusal Bağlılık	.421				
Yardımseverlik	.724	.406			
Örgüt Temelli Özsaygı	.715	.520	.664		
Örgütsel Ses	.655	.411	.705	.627	

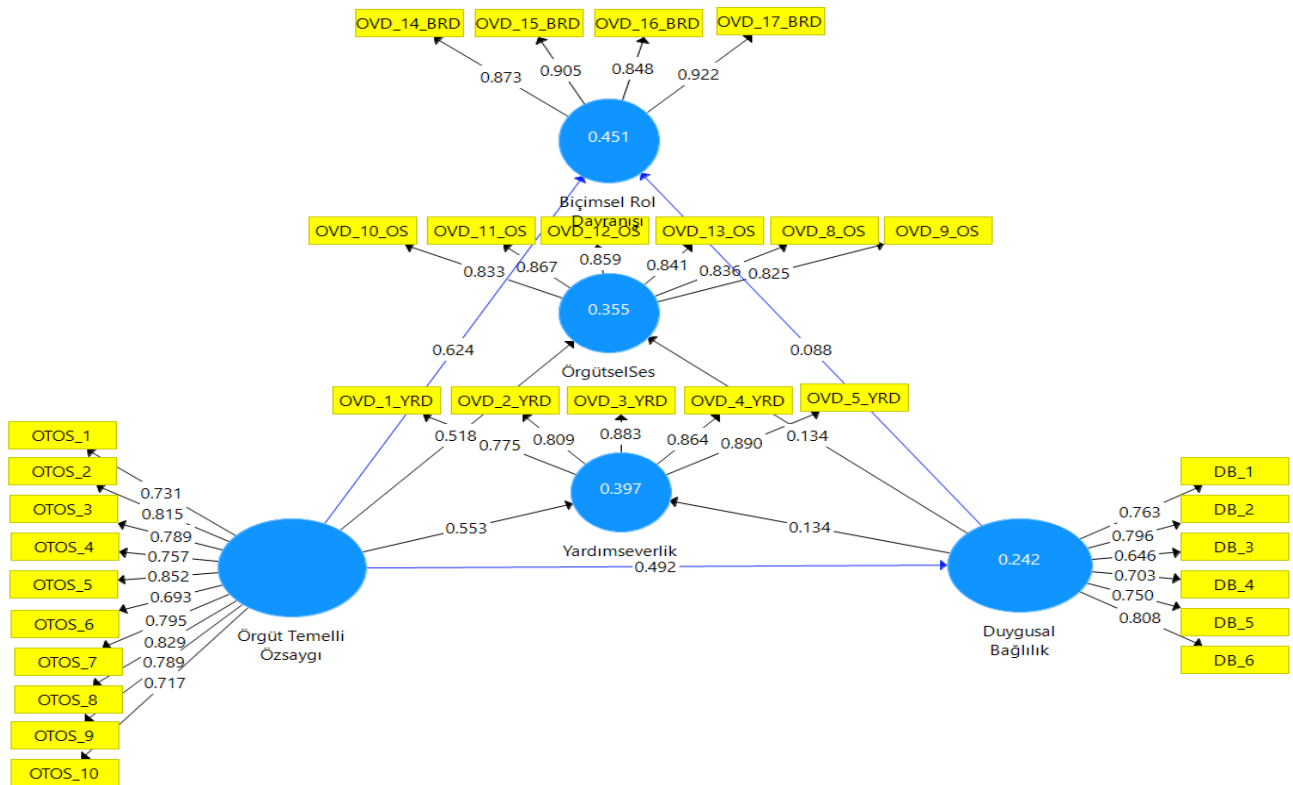
Henseler vd. (2015)'nin ölçütüne göre *HTMT*, araştırma kapsamında yer alan değişkenlere ait ifadelerin korelasyon katsayılarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını açıklamaktadır. Literatürde *HTMT* değeri; teorik olarak birbirine yakın sayılabilecek kavramlarda 0.90'ın, teorik olarak birbirine uzak olan kavramlarda ise 0.85'in altında olması gerektiği yazarlarca belirtilmektedir (Clark & Watson, 1995; Gold vd., 2001; Kline, 2011). Bu kapsamda tablo 5 incelendiğinde; tüm değerlerin en küçük referans değeri olan 0.85'ten küçük olduğu, dolayısıyla ayrışma geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

## 5.2. Araştırma Modelinin Testi ve Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli SmartPLS ile oluşturulan model ve sonuçları Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2**

*Yapısal Eşitlik Modeli SmartPLS ile Araştırma Modelinin Testi ve Sonuçları*



Araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kısmi en küçük kareler (SmartPLS) yöntemi kullanılmıştır. Şekil 2’deki  $R^2$  değerlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışı boyutu %45, yardımseverlik boyutu %40, örgütsel ses boyutu %36 ve duygusal bağlılık değişkeninin de %24 oranında açıklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6**

*Inner VIF Değerleri*

	Biçimsel Rol Davranışı	Duygusal Bağlılık	Örgüt Temelli Özsayı	Örgütsel Ses	Yardımseverlik
Biçimsel Rol Davranışı					
Duygusal Bağlılık	1.320			1.320	1.320
Örgüt Temelli Özsayı	1.320	1.000		1.320	1.320
Örgütsel Ses					
Yardımseverlik					

Hair vd., (2017)’ne göre *VIF* katsayılarının 5’in altında olması gerektiği belirtilmiştir. Tablo 6’da görüldüğü üzere bütün değerler 5’in altında bir değere sahiptir. Bu sonuca göre çoklu doğrusallık sorunu olmadığını söylemek mümkün görünmektedir (Yıldız, 2021). Doğrusallıkla ilgili değerlere bakıldıktan sonra  $R^2$  değerlerine ve  $F^2$  ile de etki katsayılarına bakılmıştır.

**Tablo 7**

*F Square Değerleri*

	Biçimsel Rol Davranışı	Duygusal Bağlılık	Örgüt Temelli Özsayı	Örgütsel Ses	Yardımseverlik
Biçimsel Rol Davranışı					
Duygusal Bağlılık	.011			.021	.023
Örgüt Temelli Özsayı	.537	.320		.316	.385
Örgütsel Ses					
Yardımseverlik					

Tablo 7’de etki büyüklüğü katsayısı ( $F^2$ ) Cohen’e (1988) göre 0.02 ve üzerinde olması düşük; 0.15 ve üzerinde olması orta; 0.35 ve üzerinde olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir. 0.02’nin altında olması ise Sarstedt vd. (2017) tarafından bir etkiden bahsetmenin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Bu bağlamda duygusal bağlılığın örgüt vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç aşağıda bulunan Tablo 8’deki etki katsayıları ile desteklenmiştir.

**Tablo 8**

*Araştırma Modeli Etki Katsayıları*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Duygusal Bağlılık -> Biçimsel Rol Davranışı	.088	.085	.058	1.529	.126
Duygusal Bağlılık -> Örgütsel Ses	.134	.131	.073	1.839	.066
Duygusal Bağlılık -> Yardımseverlik	.134	.133	.057	2.361	.018
Örgüt Temelli Özsayı -> Biçimsel Rol Davranışı	.624	.627	.075	8.370	.000
Örgüt Temelli Özsayı -> Duygusal Bağlılık	.492	.497	.041	12.017	.000
Örgüt Temelli Özsayı -> Örgütsel Ses	.518	.524	.085	6.109	.000
Örgüt Temelli Özsayı -> Yardımseverlik	.553	.557	.059	9.327	.000

Tablo 8’deki etki katsayıları incelendiğinde duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışı boyutu ve örgütsel ses boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı

görülmektedir ( $p > .05$ ). Fakat duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ( $p < .05$ ). Örgüt temelli özsaygının ise örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur ( $p < .05$ ). Ayrıca örgüt temelli özsaygının duygusal bağlılık üzerinde de anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda  $H_3$  ve  $H_4$  reddedilmiş olup,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  ve  $H_7$  desteklenmiştir.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Örgüt temelli öz saygı, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını bir arada inceleyen bu araştırma, duygusal bağlılık ve örgüt temelli özsaygının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde gösterdiği farklı etkileri ortaya çıkarmak üzerinedir. Analizler neticesinde elde edilen bulgular, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ( $p > .05$ ) göstermektedir. Bu bulgu, duygusal bağlılık ile biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses boyutları arasındaki ilişkinin güçlü ya da diğer bir ifade ile belirgin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu üzerinde ise anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Elde edilen bu sonuç, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olduklarında, iş tanımlarının ötesine geçen yardımlaşma ve işbirliğine dayalı davranışlara eğilim gösterdiklerini; fakat söz konusu davranışların örgütsel ses veya biçimsel rol davranışlarına doğrudan yansımadığını ortaya koymasından önemli görünmektedir.

Özellikle biçimsel rol davranışının daha çok iş tanımı ve görev sorumluluklarına dayalı olmasından dayanak alarak çalışanların biçimsel rollerini yerine getirmeleri için duygusal bağlılık gibi duygusal bir faktörün belirleyici olmaması beklenen bir durum olarak düşünülebilir. Bunun yerine duygusal faktörlerden daha çok iş tanımı ve performans beklentilerinin öncelikli bir belirleyici olduğu şeklinde düşünmek mümkündür. Tüm bu çıkarımlar, duygusal bağlılığın bu tür yapılandırılmış görevler için doğrudan bir etki yaratmamasını açıklayabilir. Yine benzer şekilde duygusal bağlılık çalışanın örgütsel ses davranışını artırmak için yeterli bir unsur olarak görülmeyebilir. Daha net bir biçimde ifade etmek gerekirse çalışanlar, örgüte duygusal olarak yüksek bağlılık gösterme eğiliminde olsalar dahi, seslerini duyurma veya örgüt içi önerilerde bulunma konusunda farklı faktörlere ihtiyaç duyabilirler. Vatandaşlık davranışı sergilemede çalışanlar tarafından bağlılıktan ziyade örgütsel güven, yöneticiye güven ve destekleyici liderlik ya da çok daha farklı örgütsel faktörlerin eksikliği hissediliyor olabilir.

Bu sonuçlara ek olarak, örgüt temelli öz saygının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde (biçimsel rol davranışı, yardımseverlik ve örgütsel ses) anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olması ( $p < .05$ ) ve örgüt temelli öz saygının da duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin bulunması bu örneklem ile sınırlı olmak üzere çalışanların örgütten temel alan öz saygı düzeylerinin örgüte karşı duydukları bağın gücünü artırdığı şeklinde yorumda bulunmaya imkan vermektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar literatürdeki önceki çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir (Herrysono & Franksiska, 2022; Kajbaf vd., 2022; Khusna, 2023; Pourkiani & Askaripoor, 2015; Sönmez, 2022; Tokgöz, 2012; Yalap vd., 2021; Yüner, 2018). Buradan yola çıkarak çalışanların yardımseverlik davranışları sergilemeleri yönünde onları teşvik etmek amacıyla, örgütlerin duygusal bağlılığı artıracak politikalar geliştirmeleri önerilebilir. Özellikle çalışanlar arasındaki aidiyet hissi yaratacak sosyal faaliyetler, iç iletişimde güçlü stratejiler ve başarıların takdir edildiği ödüllendirme sistemleri bu kapsamda ön plana çıkarılabilecek uygulamalar olarak yaygınlaştırılabilir. Araştırma bulgularına göre, örgüt temelli öz saygı örgütsel vatandaşlık davranışının üç alt boyutu üzerinde de pozitif bir

etkiye sahiptir. Buradan dayanak alarak, örgüt tarafından çalışanların örgütteki öz değerlerini artırıcı eğitim ve gelişim programları geliştirilebilir, iş süreçleri bu minvalde yeniden tasarlanabilir ve çalışanlara bu yönde yönetici veya liderlik desteği sağlanabilir.

Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunamayışı dikkate alındığında söz konusu araştırmanın örnekleme ile sınırlı olmak koşuluyla liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarla daha açık ve şeffaf bir iletişim kanalları geliştirmeleri, onların görüş ve önerilerini dikkate alacak uygulamalara öncelik vermeleri önerilebilir. Böylesi bir yaklaşımın çalışanların sadece yardımseverlik davranışı ile sınırlı kalmayarak biçimsel rol ve ses davranışlarında da aktif olmasını özendirici bir etki yaratabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma tek bir ilde kısmen kısıtlı bir örneklem üzerinde belirli bir zaman diliminde yürütülmüş olması sebebiyle belirli sınırlılıklara sahiptir. Bu sebeple gelecekte yapılacak olan çalışmalarda önerilerde sunulan örgütsel güven, yöneticiye güven, liderlik vb. değişkenler ile desteklenerek kurulacak yeni modellerin söz konusu değişkenler arasındaki etkileri daha iyi anlama açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akçakanat, Ü. T., & Dinç, M. (2018). *Örgütsel özdeşleşmenin örgüt temelli özsaygı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide aracılık rolü*. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 611-626. Isparta.
- Akyüz, M. (2018). Duygusal emek örgüt temelli öz-saygı ve yaşam tatminini etkiler mi? *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 170-186. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.518>
- Al-Ghafri, R. K., Al-Badi, A. H. & Al-Ghafri, K. (2016). Users' activities on social media as indicators of self-esteem: A case study in Oman. *Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities*, 1, 1-12.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. <https://doi.org/10.2307/256294>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, conti-nuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almaçık, E.Ü. Almaçık, S. & Erat, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Organizational commitment of managers and teachers*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Barbuto, J. E. & Story, J., S., P. (2011). Work motivation and organizational citizenship behaviors, *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23-34. <https://doi.org/10.1002/jls.20202>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee, citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Battaglia, M. P. (2008). *Nonprobability sampling*, Encyclopedia of Survey Research Methods. Sage Publications.
- Bedük, A. & Ertürk, E., (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 8-9.
- Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Niehoff, B., P. (2004). The Other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review* 14(2), 229-246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>
- Bon, A. T. & Shire, A. M. (2019). *The impacts of second order construct of personal resources on employees' job performance and the mediating role of affective commitment: SEM analysis approach*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Pilsen, Czech Republic, July 23-26.
- Boşça, N. (2019). *Öncülleri ve sonuçları ile örgütsel vatandaşlık davranışı: Bilgi çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C. & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626. <https://doi.org/10.1348/096317909X454382>
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review* 23, 161-173. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.008>
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory and practice*. Lexington Boks.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Chan, S.C.H., Huang, X., Snape, E. and C.H., Lam, (2013). The janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. <https://doi.org/10.1002/job.1797>
- Chiang, C. F. & Jang, S. C. S. (2008) An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017>
- Chu, C.-I., Lee, M.S. Lee & Hsu, H.-M. (2006). The impact of social support and job stres on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1446.2006.00599.x>
- Clark, L. A., & Watson, D., (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2015). Örgütsel nedenlerle yaşanan olumsuz şokların iş performansına etkisi: Örgüt temelli özsaygının biçimlendirici değişken rolü, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42(2), 221-246.
- Çevik Demir, Ş. (2013). *Ergenlerde benlik saygısı ve dini başa çıkma*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Dağlı, A., Han, B. & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>
- Deckop, J. R., Mangel, R. & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4),420-428. <https://doi.org/10.2307/257012>
- DiPaola, M. F. & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.273>
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel bağlılık ve mağazacılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Feather, N.T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77,81-94. <https://doi.org/10.1348/096317904322915928>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>



- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271. <https://doi.org/10.1177/014920639101700202>
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H., (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Güney, S., Akalın, Ç. & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75. <https://doi.org/10.18394/iid.22845>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herrysono, J. J. N. & Franksiska, R. (2022). The Influence of Organization-Based Self-Esteem and Employee Engagement toward Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 18-26. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.7127>
- Ingólfssdóttir, H. R. (2017). The relationship between social media use and self-esteem: Gender difference and the effects of parental support. *BSc in Psychology*, 1-25.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanın yöneticilere duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Akdeniz Üniversitesi.
- Kajbaf, M. B., Savadkouhi, S. & Gheysari, S. (2022). Investigating the mediating role of organization-based self-esteem in the effect of conscientiousness & agreeableness on task performance & organizational citizenship behavior in employees of the national Iranian drilling company. *Journal of Psychology*, 100(4), 529.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1964). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*, Çev: H. Can 6 Y. Bayer, T.O.D.A.İ.E Yayınları.
- Khusna, S. N., Wicaksono, B. & Satwika, P. A. (2023). Organization-based self-esteem and authentic leadership as organizational citizenship behavior factors. *INSAN Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*, 8(1), 103-116. <https://doi.org/10.20473/jpkm.v8i12023.103-116>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49, 57-91.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17, 117-139.
- Korman, A. K. (1971). Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 593-613. [https://doi.org/10.1016/S0030-5073\(71\)80009-0](https://doi.org/10.1016/S0030-5073(71)80009-0)
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1, 50-63.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi*, [Yayımlanmamış doktora tezi], Erciyes Üniversitesi.
- Lievens, F. & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299-306. <https://doi.org/10.1348/0963179041752727>
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T., R. M. Steers. and L. W. Porter (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50005-8>
- Nguni, S., Slegers, P. & Denesen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. McGraw Hill.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personel Psychology*, 48, 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53. <https://doi.org/10.2307/257604>
- Parnell, J. A. & Crandall, W. R. (2003). Propensity for participative decisionmaking, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *The Multinational Business Review*, 11(1), 45-65. <https://doi.org/10.1108/1525383X200300003>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648. <https://doi.org/10.5465/256437>
- Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational based self esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pourkiani, M. & Askaripoor, M. (2015). Organization-Based self-esteem and organizational citizenship behavior in banking sector of Iran. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 5(2), 282-293. <https://doi.org/10.5958/2249-7315.2015.00045.3>
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-Bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 65, 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400876136>
- Rotich, R. K. (2016). The impact of organizational-based self esteem on work engagement among state corporations employees in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(15), 114-124.
- Sancar, O. & Bekaroğlu, Ş. B. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 5(2), 99-107.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Hair, J. F. (2017). *Partial least squares structural equation modeling*. In C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg (Eds.), *Business Research*, Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290. <https://doi.org/10.1080/00223989809599167>
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi-analiz ve raporlaştırma*, Anı Yayıncılık.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Detay Yayıncılık.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J. & Stanson, J. C. (1976). Self-concept: validation of construct interpretations. *Review of Education Research*, 46(3), 407-441. <https://doi.org/10.3102/00346543046003407>
- Song, I. S., & Hattie, J. (1985). Relationships between self-concept and achievement. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 365-372. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90005-4](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90005-4)

- Sosyal Güvenlik Kurumu. (t.y.). Aylık sigortalı istatistikleri (Ekim 2023). SGK Web Sitesi: <https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Aylık/42919466-593f-4600-937d-1f95c9e252e6/> adresinden alınmıştır.
- Sönmez, R. V. (2022). Örgütsel bağlılık ile örgüt temelli öz saygı ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü: Türkiye’de bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 796-816. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2050>
- Şeşen, H. & Basım, N. (2012). Demografik faktörler ve kişiliğin girişimcilik niyetine etkisi: spor bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12, 21-28.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207. <https://doi.org/10.1007/BF01419444>
- Taylor, J. (2013). Goal Setting in the australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464. <https://doi.org/10.1111/puar.12040>
- Terzi, A. & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim*, 33(166), 98-113.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1-29. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90028-9)
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E. & Ünüvar, H. (2021). İş becerikliliği, duygusal bağlılık ve örgüt temelli öz saygının lider-üye etkileşimi kapsamında incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1647-1665. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1221>
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Gazi Üniversitesi.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar*. Seçkin Yayıncılık.
- Yüner, B. (2018). Örgüt temelli öz saygı ile duygusal örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 19(4), 777-799. <https://doi.org/10.21565/ozelegitimdergisi.396246>

## Extended Summary

The behaviors of employees within an organization are critically important for the organization to achieve its goals. Organizational citizenship behaviors (OCB), in particular, refer to the voluntary efforts exhibited by individuals that are not formally included in their job descriptions but are performed willingly. These behaviors contribute positively to the social and psychological climate of the organization while also fostering collaboration among employees. The factors that influence organizational citizenship behavior and support or enhance employees' voluntary actions are quite diverse. Organization-based self-esteem refers to the individual's sense of being valued within the organization and their effective fulfillment of expected roles, while affective commitment represents the strength of an individual's emotional attachment to the organization.

The aim of this study is to explain the different effects of emotional commitment and organization-based self-esteem on organizational citizenship behavior. This study, conducted to determine the relationship and effects between organization-based self-esteem, emotional commitment, and organizational citizenship behavior, is designed using a quantitative research method.

The study population consists of employees from public and private sector organizations operating in Mersin, Turkey. According to the 'SGK 2023 October Insured Statistics,' there are approximately 551.937 individuals in this population. A convenience sampling method was chosen for this research (Battaglia, 2008). Surveys were distributed to 340 randomly selected individuals from the population, both in person and through an e-survey form created via Google Forms. Of the returned surveys, 314 were deemed suitable for data analysis. The collected data were analyzed using IBM SPSS and structural equation modeling (SEM) with the SmartPLS software.

It is observed that emotional commitment does not have a significant effect on the formal role behavior dimension and the organizational voice dimension of organizational citizenship behavior ( $p > .05$ ). However, emotional commitment has a significant and positive impact on the altruism dimension of organizational citizenship behavior ( $p < .05$ ). Organization-based self-esteem has a significant and positive effect on the three dimensions of organizational citizenship behavior ( $p < .05$ ). Additionally, it has been observed that organization-based self-esteem has a significant and positive effect on emotional commitment.

The findings obtained from the analyses indicate that emotional commitment does not have a significant effect on the formal role behavior and organizational voice dimensions of organizational citizenship behavior ( $p > .05$ ). This finding can be interpreted as the relationship between emotional commitment and the dimensions of formal role behavior and organizational voice being weak or, in other words, not significant. It has been shown that emotional commitment has a significant and positive effect on the altruism dimension of organizational citizenship ( $p < 0.05$ ). This result appears significant in that it shows employees tend to exhibit behaviors based on helping and cooperation beyond their job descriptions when they are emotionally committed to the organization; however, these behaviors do not directly reflect in organizational voice or formal role behaviors.

In addition to these results, the significant and positive impact of organization-based self-esteem on all dimensions of organizational citizenship behavior and the positive effect of organization-based self-esteem on emotional commitment suggests that, limited to this sample, the level of self-esteem.

### Disclosure Statements

**Ethics Statement:** “This article has been prepared in compliance with the scientific research and publication ethics rules.”

**Conflict of Interest:** The authors acknowledge that there is no conflict of interest in the study, both for themselves and the other parties.

**Contribution Rate:** The contribution rates of the first, second and third authors are 30%, 40%, and 30%, respectively.

**Ethics Committee Approval:** For this research, the necessary approval was obtained from the Ethics Committee for Social and Human Sciences Research at Tarsus University with the decision dated 19/10/2023 and numbered 2023/07.

**Funding Information:** No funding was received from any institution for this study.



# Sanal Dışlanma Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması<sup>a</sup>

Tuğba Tuğçe TURAK<sup>b</sup>

Alptekin DEVELİ<sup>c</sup>

## Sanal Dışlanma Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

### Öz

**Arka plan.** Dışlanma konusunun iş yaşamında önem arz ettiği ve bu konuda önemli ölçüde bilgi birikiminin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, iş yaşamı üzerinde etkili olan sanal ortamların çıktıkları dışlanma konusunda da kendisini göstermektedir. Bu bağlamda uluslararası yazında ortaya çıkmaya başlayan sanal dışlanma kavramı ile ilgili sınırlı sayıda ölçme aracının olduğu gözlemlenmiştir.

**Amaç.** Çalışma kapsamında sanal dışlanma konusunun kavramsal içeriği ulusal yazına aktarılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye uyarlanmıştır.

**Yöntem.** Araştırma örneklemini Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki özel okullarda öğretmen olarak çalışan 227 çalışandan oluşmaktadır. 2023 Eylül-Kasım dönemlerinde nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Anket formu kesitsel zamanlı türde, yüz yüze ve çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Elde edilen veri IBM SPSS ve IBM SPSS Amos istatistik yazılımları ile analiz edilmiştir.

**Bulgular.** Sanal dışlanma ölçeğinin maddeleri Türkçeye çevrildikten sonra üç farklı ölçüm modeli ile yapısal geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır. Ayrıca, sanal dışlanma ölçeğine bir stres ölçeği aracılığıyla yordama geçerliliği sınaması yapılmıştır.

**Sonuç.** 14 maddeden oluşan sanal dışlanma ölçeğinin hem tek boyutlu hem de üç boyutlu yapısıyla geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Sanal dışlanma, algılanan stresi açıklamada aynı yönde, stresle başa çıkmayı açıklamada ters yönde katkı yapmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dışlanma, sanal dışlanma, stres, ölçek uyarlama, özel okullar.

## Adaptation of the Cyber Ostracism Scale into Turkish

### Abstract

**Background.** It is seen that the issue of ostracism is important in business life, and a significant amount of knowledge has been accumulated on this issue. Besides, outputs of cyber environments, which are effective in business life, also show themselves in terms of ostracism. In this context, it is observed that there are a limited number of measurement tools related to cyber ostracism, which has started to emerge in the international literature.

**Aim.** Within the scope of the study, the conceptual content of cyber ostracism was tried to be transferred to the Turkish national literature. In addition, the scale developed by Niu et al. (2018) was adapted into Turkish.

**Method.** The research sample consists of 227 employees working as teachers at private schools in the Central Black Sea Region of Türkiye. Between September and November 2023, data were collected using quantitative research method and survey technique. The survey form was administered face-to-face and online via cross-sectional time type. The obtained data were analyzed with IBM SPSS and IBM SPSS Amos statistical software.

**Findings.** After the cyber ostracism scale items were translated into Turkish, construct validity analyses were applied with three different measurement models. For reliability analysis, Cronbach's Alpha and composite reliability were calculated. Then, the cyber ostracism scale was tested for predictive validity via a stress scale.

**Conclusion.** The 14-item cyber ostracism scale was found to be valid and reliable with both its unidimensional and three-dimensional structure. Cyber ostracism contributes in the same direction in explaining perceived stress and in the opposite direction in explaining coping with stress.

**Keywords:** Ostracism, cyber ostracism, stress, scale adaptation, private schools.

Turak, T. T., & Develi, A. (2024). Sanal dışlanma ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Journal of Management Archive*, 1(1), 46-67. <https://doi.org/10.70877/joma.10>

<sup>a</sup> Bu makale Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Tuğba Tuğçe TURAK'ın Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ danışmanlığında yürüttüğü 'İş Yerinde Sanal Dışlanma Kavramı ve Bir Ölçek Uyarlaması' başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Bununla birlikte, 31 Ekim - 3 Kasım 2024 tarihlerinde Kastamonu'da düzenlenen 11. Örgütsel Davranış Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>b</sup> Sorumlu yazar, Bilim Uzmanı, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ORCID: 0009-0005-2471-4379, e-Posta: turaktugce@gmail.com

<sup>c</sup> Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ORCID: 0000-0001-7232-5603, e-Posta: alptekin.develi@gop.edu.tr

## 1. Giriş

İnsanlar dünyaya geldikleri anda doğaları gereği dünyayla baş edebilecek durumda olmamaları sebebiyle başka birisinin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanın insana olan bu ihtiyacı yaşamının başlangıcından hayatı son bulana kadar devam etmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında aşamalı olarak ifade edildiği gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi/ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde ilerleyen bir süreç genel itibariyle toplumsal ilişkiler için açıklayıcı olmaktadır (Maslow, 1943). Söz konusu ihtiyaçların karşılanmaması veya sekteye uğraması gibi durumlar birey için incitici, yıkıcı veya yıpratıcı olmaktadır (Wesselmann & Williams, 2017; Williams, 2007a). Dolayısıyla, insan ihtiyaçlarının çoğunluğunun sosyal yapılarla, yani insanın içinde bulunduğu toplumla etkileşimine dayandığı anlaşılmaktadır.

Bireylerin içinde buldukları sosyal ortamlarda iyi iletişim kurmaları kadar sağlıklı olmayan bazı iletişim içerisindedir olmaları da oldukça doğal ve sıkça görülen bir durumdur. Gerek gündelik gerekse iş yaşamı içerisinde bireylerin diğer bireylerle aralarında ara ara soğuk ilişkiler veya iletişim bozuklukları, kabul görmeme veya reddedilme gibi durumlar gözlemlenebilmektedir. Bu gibi durumlarda maruz kalınan veya maruz bırakılan bir yaklaşım olarak dışlanma (ostracism) konusunun gündeme geldiği anlaşılmaktadır (Gruter & Masters, 1986).

İş yaşamında önem arz ettiği bilinmekte olan dışlanma konusu özellikle örgütsel dışlanma (organizational ostracism) başlığı altında incelenmektedir. Ancak diğer yandan sanal dışlanma (cyber ostracism) konusunun yavaş yavaş ortaya çıktığı görülmektedir. Popüler iletişim araçlarından birisi haline gelmiş olan internet ağları ve sosyal mecralar sosyal etkileşimlerde artış görülmesini sağlamış ve beraberinde de bu ortamlarda da ihmal ve dışlanma, dışarıda bırakılma gibi durumların ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Bu durumun kavramsal adı ise sanal dışlanma olarak ortaya çıkmıştır (Niu vd., 2018; Williams vd., 2000, 2002).

Tüm bu açılardan, iş yerinde dışlanma konusu yapısı itibariyle dışarıdan bakan bir göz tarafından fark edilmesi pek de kolay olmayan durumlardan birisidir (Howard vd., 2020). Zira dâhil etmeme (exclusion) ve reddetme (rejection) kavramlarına kıyasla dışlanma konusunun daha belirsiz gerçekleştiği bilinmektedir (Yıldız & Develi, 2018). Bu bağlamda, kabul etmek gerekir ki dışlanma durumu sosyal medya, internet, e-mail ve çevrimiçi yazışma uygulamaları gibi yollarla ortaya çıktığı zaman fark edilmesi daha zor bir hal almaktadır. Bu sorunsal kapsamında, sanal dışlanma durumunun tespit edilebilmesi, öncüllerinin veya ardıllarının neler olduğunun anlaşılması gibi hususlar önemli araştırma boşlukları olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma ile söz konusu araştırma boşluğunun doldurulmasına kısmen de olsa katkı sağlamak amacıyla sanal dışlanma kavramı ile ilgili bilgilerin bütüncül bir şekilde derlenmesine odaklanılmıştır. Bununla birlikte, sanal dışlanma kavramını ölçen bir araç Türkçeye uyarlanmıştır. Nitekim bu çalışmanın, sanal dışlanma konusuna ilgi duyan yönetici ve çalışanlara bilgi aktarma konusunda fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Bunun yanında, ulusal yazın bağlamında sanal dışlanma konusu ile ilgilenmek isteyen gelecekteki araştırmalar için de katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Sanal Dışlanma

Şimdiye kadar dışlanma konusuyla ilgili yapılmış çalışmalar genel olarak sosyal, psikolojik ve örgütsel dışlanma üzerinedir. Sanal dışlanma (cyber ostracism) kavramının doğrudan ortaya çıkmasında ise genel olarak Williams ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çalışmanın etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmaya göre, dışarıda bırakılma ve ihmal edilme algısının sanal dünyada da var olduğu ifade edilmiştir. Bu tip bir ihmal edilme ve dışarıda bırakılmanın sanal mecrada görülmesi ise sanal dışlanma olarak adlandırılmıştır.

Sanal dışlanma, kısaca sanal ortamdaki dışlanma türü olarak ifade edilmektedir. Bu durum içerisinde birçok iletişimsel problemi barındırmaktadır. Sanal dışlanma durumunun örnekleri; cevap verilmeyen e-postalar, cevap verilmeyen telefon aramaları, haber verilmesi gereken konularla ilgili bilgi verilmemesi, sosyal medya uygulamalarında etkileşimde bulunulmaması, görmezden gelinmesi veya gönülsüz, eksik geri dönüşlerle muhatap olma durumlarını kapsamaktadır (Williams vd., 2000, 2002).

Motivasyon açısından bakıldığında sosyal ihtiyaçlar çoğu defa yaklaşma ve kaçınma davranışlarıyla ilişkilendirilir. Diğer bireylerle bağlantı kurma çabası yaklaşma boyutunu yansıtırken; bireyin sosyal olarak izole olmaktan imtina etmemesi kaçınma boyutunu yansıtmaktadır (Ahn & Shin, 2013). Bu sayede, çevrimiçi dünyayla neredeyse kesintisiz bağlantıda kalmak için sosyal medyayı kullanmak, ait olma ihtiyacını karşılamakta ve aynı zamanda kişinin kendisinin göz ardı edilmiş, dışlanmış hissetmesini engellemektedir (Vorderer & Kohring, 2013). Nitekim internet üzerinden göz ardı edilme veya dışlanma durumu olarak tanımlanan sanal dışlanma kavramı bu bağlamda ortaya çıkmaktadır (Vorderer & Kohring, 2013; Williams vd., 2000).

Sosyal hayatta ortaya çıkan dışlanma ile karşılaştırıldığında sanal dışlanma, teknoloji üzerinden gerçekleşmesi ve dolayısıyla ipuçlarının sosyal hayata göre eksik olması sebebiyle daha hayali ve belirsiz olabilir (Mattila vd., 2013). Sanal dışlanma minimal ve önemsiz görünmesi sebebiyle bu duruma maruz kalan bireyler genellikle bunun gerçek olup olmadığını anlamaz ve neden meydana geldiğinden emin olamazlar. Ancak insanlar adeta bir dışlanma algılama sistemi ile donatılmış oldukları için belirsiz gerçekleşse bile nihayetinde sanal dışlanmaya maruz kaldıklarını fark etmiş olmaktadır. Sanal dışlanmanın ipuçlarını alan bir insan ise üzgün ve adeta yaralı hissetmektedir (Kerra & Levineb, 2008).

Sanal dışlanma ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda sanal dışlanmaya maruz kalan bireylerin, kötü hissettikleri, statü algılamalarının düştüğü, kontrol duygularının azaldığı ve anlamlı varoluş duygusu ihtiyaçlarının eksik kaldığı bulgulanmıştır (Williams vd.,1998; Williams vd., 2000). Yine bu alanda yapılan başka çalışmalar sanal dışlanmanın bireylerin iyimserlik düzeylerini azalttığını ve depresyon düzeylerini arttırdığını ortaya koymuştur (Niu vd., 2018). Ayrıca ilgili araştırmalarda sanal dışlanmaya maruz kalan bireyler üzerinde sosel hayattaki dışlanmanın negatif sonuçlarının aynı şekilde görüleceği belirtilmiştir (Tobin vd., 2014).

Günümüzde sosyal hayat içerisindeki başka insanlarla olumlu ilişkiler kurma ve devam ettirme yönündeki baskın ihtiyacın sanal platformlarda da kendisini gösterdiği kabul edilmesi gereken bir durumdur. Sosyal medya üzerinden yapılan iletişimler insanları sosyalleşme açısından tatmin edebilmektedir. Özgüven ve mutluluk sağlayabilmektedir. İnsanlar bu sebeplerle sosyal medyada



popüler olma ihtiyacı bile duymaktadırlar. Fakat aynı bağlam mutsuzluğa, strese, dışlanmaya da sebep olabilmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar sosyal medyadaki durumlarını güncelledikten sonra daha az beğeni veya yorum alan kişilerin daha düşük düzeyde tatmin olduklarını bildirdiklerini göstermektedir (Burrow & Rainone, 2017; Poon, 2019; Tobin vd., 2014; Wolf vd., 2015).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2023 Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması'nın sonuçlarına göre 2022 yılına kıyasla hane olarak evde internet erişiminin 1.4'lük bir artışla 95.5 olduğu kayıtlara geçmiştir. Bireysel olarak ise, 2022'de 16-74 yaş aralığındaki bireylerin %85 oranında internet kullanımı gözlenmekteyken 2023 itibariyle bu oranda 87.1 düzeyine ulaşmıştır. Erkeklerin %90.9, kadınların ise %83.3'ünün internet kullandığı gözlemlenmiştir. İnternet ile mal ve hizmet alma veya sipariş etme oranı ise 2022'de %46.2 iken 2023 itibariyle %49.5'e yükselmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2023). TÜİK verilerinden de anlaşılacağı üzere her geçen gün internet kullanımı artmaktadır. İnternet kullanımının artmasıyla sosyal platformların kullanımı da artmakta ve buna bağlı olarak sanal toplulukların sayısının arttığı gözlemlenmektedir.

Sanal topluluklar, karşılıklı öğrenme, sorun çözme, sorunlara çözüm önerilerinde bulunma amacıyla seri bilgi akışının görüldüğü (Lechner & Hummel, 2002), güncel iletişim kuran, ortak çıkar ve ortak amaçlar gereği sanal dünyada etkileşimde bulunan bireylerden oluşmaktadır (Koh vd., 2003). Sanal topluluklar sayesinde bireyler diğer bireylerle daha fazla etkileşim kurabilme, bir grubun üyesi olabilme, diğer grup üyelerini etkileyebilme, iz bırakabilme, duygusal bağ kurabilme, topluluk üyeleriyle aralıksız etkileşimde ve iletişimde bulunabilme gibi birtakım gereksinimlerini karşılama fırsatı bulmaktadırlar (Blanchard & Markus, 2004; Gök, 2020; Koh vd., 2003).

Bu bağlamda ortaya çıkan sanal mecraların sosyalleşme ve etkileşimde bulunmak amacıyla kullanılması (Bonetti vd., 2010), eğitim, öğretim süreçlerinin desteklenmesi ve olumlu anlamda bireysel gelişimin sağlanmasını desteklemek (Cain & Chretien, 2013) gibi pozitif yönlü katkılarının olduğu görülmektedir (O'Keeffe & Clarke-Pearson, 2011). Sanal mecraların kullanımının artış göstermesi, kullanıcıların çevrimiçi gruplar kurmalarını ve yeni sosyalleşme tecrübeleri yaşamalarını, aidiyet hissi, psikolojik olarak daha iyi hissetme ve kimlik gelişimlerini desteklemektedir. İnternet ve sanal mecralar kişilere çeşitli deneyimler ve fırsatlar sunarken beraber birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Sanal ortamda dışlanma, görmezden gelinme, yok sayılma durumları da bu kapsamda ortaya çıkmaktadır (Allen vd., 2014).

Cep telefonlarının dünya çapında gün geçtikçe yaygınlaşması sonucu sosyal ağ siteleri bireylerin günlük yaşamında hızla yer edinmektedir (Poon, 2016). Online iletişim, sanal dışlanmayı, yani yüz yüze, doğrudan olmayan dışlanmayı beraberinde getirmiştir (Williams vd., 2000). Dışlanma, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda sıkıntı yaşayacaklarını düşünmelerine sebep olmaktadır. Bu durum bireylerin tedirginlik, üzüntü ve kızgınlık gibi hisleri yaşamalarına ve beraberinde de bazen antisosyal davranışlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Fakat antisosyal davranışların kimde nasıl tezahür edeceği bilinmemektedir (Williams, 2007b). Negatif hisler, saldırgan davranışların zeminini oluşturduğu için (Anderson & Bushman, 2002), sanal dışlanma sonrasında negatif duyguları kontrol etmenin zorlaştığı anlaşılmaktadır.

Dışlanma ile karşılıklı gerginlik 'ihtiyaç- tehdit' ilişkisini ortaya çıkartmaktadır (Williams & Nida, 2011; Williams, 2007b). Dışlanma bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda tehdit

oluşturmaktadır. Bu tehdit üzüntü, öfke ve gerginliği arttırmakta, dolayısıyla antisosyal davranışların sergilenmesine sebep olmaktadır (Williams, 2007a).

Sanal dışlanma, sesli, resimli veya yazılı mesajlara cevap alamama, sanal sohbet ortamlarında yanıt alamama, sosyal platformlarda yapılan paylaşımlara veya gönderilen mesajlara sessiz kalınması gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır (Williams vd., 2002). Bu dışlanma türünün sanal uygulamalarda sıkça görülen bir dışlanma türü olduğu vurgulanmaktadır (Nezlek vd., 2012; Williams vd., 2000).

Sanal dışlanmanın sosyal dışlanma kadar zararlı olabileceği vurgulanmaktadır (Allen vd., 2014). Gün geçtikçe yaygınlaşan internet, bireylerin sanal mecralarda kimliklerini saklamalarına olanak sağlamaktadır. Bu anonimliğin bireyleri sanal dışlanmanın olumsuz etkilerinden bir nebze de olsa koruduğu varsayılmaktadır. Fakat sanal dışlanmanın da bireylerin aidiyet, var olma, öz saygı gibi temel ihtiyaçlarını olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir (Abrams vd., 2011; Allen vd., 2014; Hayes vd., 2018; Niu vd., 2016; Poon, 2019; Tobin vd., 2014; Wolf vd., 2015; Zadro vd., 2004).

Tüm bu bağlamlar içerisinde sanal dışlanma kavramı ile ilgili yazın bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise şu örnek çıkarımlar yapılabilir. Öncelikle sanal dışlanma bir çalışanın kullandığı sosyal medya platformlarında (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn ve benzeri) genel bir alışkanlık olarak tüm arkadaşlarının gönderilerini beğenmesine rağmen bir mesai arkadaşının gönderilerini özellikle beğenmemesi şeklinde kendisini göstermektedir. Daha belirsiz gerçekleşen bir örnek ise sosyal medya platformlarında ya da çevrimiçi yazışma uygulamalarında (WhatsApp, Telegram ve benzeri) son zamanlarda giderek yaygınlaşan hikâye (story) paylaşımları üzerinden verilebilir. Hikâye paylaşımları bir diğer adıyla durum güncellemesi paylaşımları yalnızca özellikle açılıp bakıldığında görülebilen türden paylaşımlardır. Bu paylaşımlara bakıldığında ise paylaşım sahibi olan kişi bu kimselerin kimler olduğunu görebilmektedir. Bir önceki örnekle aynı şekilde kişi bir arkadaşının hikâye paylaşımlarını özellikle açmıyorsa sanal dışlama davranışında bulunuyor demektir. Nitekim iş yeri bağlamında gerçekleşen sanal dışlanma kavramını bireyin birlikte çalıştığı kişilerle sosyal ağlar aracılığıyla iletişime geçme çabalarının karşılıksız bırakılması şeklinde tanımlamak uygun olacaktır.

## 2.2. Sanal Dışlanmanın Bir Bağlamı: Sosyal Medya

Sanal dışlanmanın ortaya çıktığı bağlam olarak ilk bahsedilmesi gereken husus sosyal ağ kavramıdır. Sosyal ağ kavramı, bir grup bireyin aralarındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Wasserman & Faust, 1994). Bu tanım günümüz sosyal medya uygulamalarından çok daha eskidir. Bir başka deyişle sosyal ağ tanımlamasının, günümüz sosyal medya uygulamalarından önce hayatımıza girdiği söylenebilmektedir (Kara, 2013).

Sosyal ağ kavramının farklı disiplinlerle olan etkileşimi sebebiyle yazında çeşitli isimlendirmeler söz konusudur. Sosyal ağ, sosyal paylaşım ağı, yeni medya, sosyal medya gibi çok çeşitli tabirler bulunmaktadır. Bu tanımların birbirinin yerine sıkça kullanıldığı da görülmektedir (Kara, 2013). 1900'lerin sonuna gelindiğinde ise internet tüm dünyada büyük bir hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle de bir iletişim ve sosyalleşme aracı olarak internet artık hayatımızın neredeyse tüm alanlarına girmiş bulunmaktadır. Son olarak, ilgili isimlendirmeler Web 2.0 teknolojisinin geliştirilmesiyle günümüzde 'sosyal medya' adını iyiden iyiye almıştır (Ayten, 2013).

Sosyal medya, Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre, "Genel ağda oluşturulan sosyal ağlar üzerinden kullanıcılar arasında görsel ve işitsel malzeme paylaşımını, bilgi aktarımını, haberleşmeyi

sağlayan iletişim ortamı” şeklinde ifade bulunmaktadır (Türk Dil Kurumu, t.y.). Bununla birlikte, ‘Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media’ isimli makalede araştırmacılar, sosyal medyayı, internet tabanlı, Web 2.0 teknolojisi üzerine inşa edilmiş kullanıcı merkezli içerik üretiminin mümkün kılındığı uygulamalar olarak ifade etmektedir (Kaplan & Haenlein, 2010).

Sosyal medyanın geleneksel medyadan farkları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Bat & Vural, 2010):

- i. Sosyal medya, kullanıcıya hızlıca geri bildirim verebilme imkânı sunmaktadır.
- ii. Sosyal medya, kullanıcılara oylama yapma, oy verme, yorum yapma, yorum alma gibi doğrudan etkileşime geçme imkânı sunmaktadır. Bu da bireye fikrini rahatça ifade edebilme cesareti verir.
- iii. Sosyal medya karşılıklı etkileşim imkânı sunduğu için de çokça tercih edilmektedir.
- iv. Sosyal medya aracılığıyla hızlı organizasyonlar yapılabilmektedir. Hızlı ve etkili bir oluşum imkânı sunmaktadır.
- v. Sosyal medya aracılığıyla bireyler kendilerini de daha rahat ifade edebilmekte, beğendikleri fotoğraf, savundukları siyasi görüş, gittikleri gezdikleri yerler ve benimsenen hobiler gibi ilgilendikleri şeyleri paylaşabilmektedirler.

Nitekim Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Blog sayfaları, WhatsApp, Telegram ve benzeri gibi çeşitli çevrimiçi toplulukların da yer aldığı sosyal medya platformlarının kullanımındaki artış sebebinin insanların diğer bireylerle bağ kurma ve aktif olarak iletişimde bulunma ihtiyaçlarından kaynaklandığı çıkarımı yapılabilir.

### **2.3. Sanal Dışlanma Kavramına Yönelik Modeller**

Araştırmacılar, ilişkisel ve deneysel çalışmalar kurgulayarak dışlanma ve dışlanmanın türlerini anlamak ve inceleyebilmek adına çeşitli yaklaşımlar ve paradigmlar geliştirmişlerdir (Ren vd., 2017). Bu gibi paradigmlar dışlanmanın anlaşılması açısından katkı sağlamaktadır. İlgili yaklaşım ve paradigmlar Top Fırlatma Paradigması, Sanal Top Paradigması ve O-Cam Paradigması şeklinde ifade edilmektedir

#### **2.3.1. Top Fırlatma Paradigması**

Deneysel ilk dışlanma çalışmalarından olan Top Fırlatma Paradigması (ball tossing), sosyal dışlanmayı ölçebilmek için geliştirilmiştir. Bu deney; deneyi yapan kişi, işbirlikçisi ve diğer kişilerin birlikte top fırlatma oyununa dâhil edilmesi veya dışlanmasına dayalı bir paradigmadır. Başka bir ifadeyle, araştırmacıyla iş birliği içinde olan ve habersiz katılımcılar arasında yapılan bir top fırlatma oyununa dâhil edilen ve dışlananlardan oluşan bir dışlanma paradigmasıdır. Araştırmacı ve işbirlikçiler salonda beklerken önceden salona bırakılan top dikkat çekmekte ve önce işbirlikçilerle araştırmacı birbirlerine top fırlatmaya başlamaktadırlar. Deney grubu da daha sonra oyuna dâhil edilmektedir. Bir süre top herkese atılırken işbirlikçi ve araştırmacı sadece birbirlerine top atarak denekleri dışlamaktadırlar. Oyunu oynayan kişilerin arasında sözel bir iletişim olmamasına ve kısa süre birlikte zaman geçirmiş olmalarına rağmen dışlanan deneklerin aidiyet, öz değer ve kontrol gereksinimlerini tehdit altında hissettikleri kaydedilmiştir (Abayhan, 2013; Boykina & Chirkina, 2020; Kandemir, 2011; Ren vd., 2017; Williams, 2009).

### 2.3.2. Sanal Top Paradigması

Top fırlatma paradigmasından sonra Sanal Top Paradigması (cyber-ball) geliştirilmiştir. Williams ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen ve psikolojik dışlanma konusunda yazında bilgisayar aracılığıyla oynanan sanal top paradigması olarak geçmektedir.

Bu deneyde katılımcılara görsel imgelerin olduğu bir top atma oyununu üç kişi olarak (bilgisayar tarafından atanan, araştırmacı ya da araştırmacıyla iş birliği) bilgisayar aracılığıyla oynayacakları söylenmektedir (Zadro vd., 2004). Oyunun başında diğerleri deneye bir veya iki kez topu atarlar fakat daha sonra sürekli olarak kendi aralarında atmaya başlarlar. Oyunda 30 ila 50 arası top atılacağı söylenir. Oyunda dışlanmanın olduğu koşulda, başlangıçta iki ya da üç defa top atılmakta daha sonrasında top atılmamaktadır (Aydın vd., 2013).

Bu paradigmanın kullanıldığı araştırmada, katılımcıların bilgisayar başında tek başına oturmaları ve sanal bir top atma oyunu oynamaları istenmektedir. Tüm katılımcılar, iki diğer kişiyle (araştırmacı ya da araştırmacıyla iş birliği yapan kişiler) top oyunu oynarlar. Oyun başta diğer iki kişinin deneye de birkaç defa topu atmasıyla başlamaktadır. Katılımcılardan oyun sonunda oyundan ne kadar tatmin olduklarının (öz saygı, aitlik hissi, otokontrol ve anlamlı varoluş) anlaşılması için dışlanma ifadelerinin de yer aldığı bir ankete cevap vermeleri istenmektedir (Zadro vd., 2004). Katılımcılar karşılarındaki kişileri tanımıyor olsalar da deneyin kısa sürmesine rağmen (5 dakika), yapılan anket sonuçlarına göre dışlandıkça olumsuz duygulara kapıldıkları, kendilerini daha az kontrol edebildikleri ve aitlik hissini kaybettikleri görülmektedir (Abayhan, 2013; Boykina & Chirkina, 2020; Kandemir, 2011; Slegers vd., 2017; Williams & Jarvis, 2006)

### 2.3.3. O-Cam Paradigması

O-Cam paradigması bir katılımcı ve yakındaki bir üniversiteden 2 öğrencinin katılımı ile organize edilmiş bir web cam konferansıdır. Bu paradigma gerçek bir internet etkileşimi gibi görünse de öğrenciler aslında hareketleri önceden video kaydı alınmış iki oyuncuyla hazırlanmaktadır. Birbirinden farklı iki o-cam videosu önceden kaydedilmektedir. Birincide öğrenciler katılımcıyı dinliyor taklidi yaparken (dâhil etme durumu) ikincisinde ise öğrenciler katılımcıyı 15 saniye dinledikten sonra kendi arasında konuşup katılımcıyı yok sayma tutumu (dışlanma durumu) sergilemektedir (Godwin vd., 2014; Goodacre & Zadro, 2010).

Belirli süreçler neticesinde konferans bağlantısı bitirildikten sonra katılımcıların dışlanmaya bağlı psikolojik veya davranışsal tepkilerine bakılmaktadır. Psikolojik tepkilerine bakmak için genellikle standart ölçümler yapılmaktadır. Ek olarak birtakım dışlanma sonrası tepkiler kaydedilmiştir. Özellikle dışlanmanın kaynaklarına ve masum görgü tanıklarına yönelik saldırganlıklar kaydedilmiştir (Goodacre & Zadro, 2010).

Sanal dışlanma kavramına yönelik modellerin genel itibarıyla bu üç başlık altında toplandığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, ilgili modellerin dışındaki farklı kuramsal yaklaşımlarla da sanal dışlanma konusunu ele almanın önünde bir engel bulunmadığını ifade etmek gerekmektedir. Bu açıdan, kurgulanacak araştırma modellerine göre farklı yönetim ve örgüt kuramları vasıtasıyla öngörüler sağlayabilmenin önü açıktır.

Bu aşamaya kadar belirtilen kavramsal temeller çerçevesinde, uluslararası yazında *cyber ostracism* olarak anılan kavram, ulusal yazına *sanal dışlanma* olarak çevrilmiştir. Ayrıca, ilgili kavramı ölçen bir ölçme aracını Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesindeki özel okullarda öğretmenlik yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğü belirlemede Hair ve diğerleri (2014) tarafından önerilen madde sayısının 5 katından az olmama ve ideal olarak ise 10 katına ulaşma kuralı esas alınmıştır. Bu kural doğrultusunda, anket formunda bulunan ölçme araçlarına ait madde sayısının 10 katı katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formunda sanal dışlanma ölçeğine ait 14 madde ve stres ölçeğine ait 8 madde bulunmaktadır. Dolayısıyla, ideal olarak  $22 \times 10 = 220$  kişiye ulaşmak hedeflenmiştir. Nitekim önemli ölçüde eksik cevap hatası bulunan anket formları çıkarıldıktan sonra toplamda 230 kişiden oluşan bir katılımcı söz konusu olmuştur. Ancak ön analizler kısmında detaylı olarak izah edildiği üzere üç adet anket formu uç değer niteliği taşıdığı için gözlem dışı bırakılmıştır. Netice itibarıyla, araştırmanın örneklemini 227 kişiden oluşmuştur ( $n = 227$ ). Araştırma örnekleminin detaylı demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri*

	Demografik faktörler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	97	42.7
	Kadın	130	57.3
	Toplam	227	100.0
Medeni durum	Evli	140	61.7
	Bekar	87	38.3
	Toplam	227	100.0
Eğitim düzeyi	Ön lisans	12	5.2
	Lisans	175	77.1
	Lisansüstü	40	17.6
	Toplam	227	100.0
Çalışma süresi	2 yıldan az	35	15.4
	2-8 yıl	82	36.1
	9-14 yıl	43	18.9
	15-20 yıl	40	17.6
	21 yıldan fazla	27	11.9
	Toplam	227	100.0

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yaş ortalamasının 36.10 ( $SD = 10.22$ ) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, çoğunluğunun kadın olduğu (%57.3), evli olduğu (%61.7), lisans düzeyinde eğitilmiş olduğu (%77.1) ve 2-8 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olduğu (%36.1) anlaşılmaktadır.

#### 3.2. Ölçme Araçları

##### 3.2.1. Sanal Dışlanma Ölçeği

Sanal dışlanma algısını ölçmek amacıyla Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. İlgili ölçek bu araştırma kapsamında iş yerinde sanal dışlanmayı ölçecek şekilde Türkçeye çevrilmiş ve geçerlenmiştir. Ölçek 6'lı derecelendirme yöntemiyle puanlandırılmıştır (1 = asla, 6 = her zaman). Ölçeğe ait yüksek ortalamalar, yüksek katılımı ifade etmektedir. Bu araştırma neticesinde ölçeğin orijinalinde çok boyutlu olan yapısının yanı sıra, tek boyutlu olarak da kullanılabileceği tespit edilmiştir. Çok boyutlu ölçeğin yapısı, bireysel

sanal dışlanma (6 madde), grup içi sanal dışlanma (4 madde) ve sosyal sanal dışlanma (4 madde) şeklindedir. İş yerinde sanal dışlanma ölçeği hakkındaki detaylı bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Sanal Dışlanma Ölçeği*

Tek boyutlu ölçek	Üç boyutlu ölçek	Ölçek maddeleri
Sanal dışlanma ölçeği	Bireysel sanal dışlanma boyutu	1. İş yerimdeki kişilerle çevrim içi (WhatsApp, Telegram, Messenger ve benzeri) sohbet etmek istediğimde cevap alamam.
		2. İş yerimdeki kişilerden çevrim içi yardım istediğimde oldukça tahammülsüz veya isteksiz davranırlar.
		3. İş yerimdeki kişilerden kötü bir ânımda çevrim içi destek aradığımda yanıt alamam.
		4. İş yerimdeki kişilerden kötü bir ânımda çevrim içi destek aradığımda baştan savma cevap verirler.
		5. İş yerimdeki kişilerle çevrim içi sohbet ettiğimde içten bir yanıt alamam.
		6. İş yerimdeki kişilere zorluklar ya da sorunlar nedeniyle çevrim içi danıştığimde cevap alamam.
	Grup içi sanal dışlanma boyutu	7. Çalıştığım kuruma ait çevrim içi bir gruba (WhatsApp grubu, Telegram grubu ve benzeri) mesaj gönderdiğimde yanıt alamam.
		8. Çalıştığım kuruma ait çevrim içi bir grupta küçük bir sohbet başlattığımda çok az üye yanıt verir veya hiçbiri yanıt vermez.
		9. Çalıştığım kuruma ait çevrim içi bir grupta zorluklar ya da sorunlar nedeniyle yardım istediğimde yanıt alamam.
		10. Çalıştığım kuruma ait çevrim içi bir grupta yapılan tartışmalarda diğerleri kadar olumlu tepkiler alamam.
	Sosyal sanal dışlanma boyutu	11. Sosyal medya paylaşımlarıma (Instagram, Facebook, Twitter, Blog sayfaları ve benzeri) iş yerimdeki kişiler tarafından çok az yorum yapılır veya hiç yapılmaz.
		12. Sosyal medya paylaşımlarıma iş yerimdeki kişiler tarafından olumsuz/eleştirel bakıldığını hissedirim.
		13. Sosyal medyada iş yerimdeki kişilerin paylaşımlarına yorum yaptığımda cevap alamam.
		14. Sosyal medyada iş yerimdeki kişilere etiketleme/bahsetme (@) yaptığımda bir tepki alamam.

*Not1.* Ölçüm düzeyi: (1) asla, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıkça, (5) çok sık, (6) her zaman.

*Not2.* Sanal dışlanma ölçeği, Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilmiş, bu araştırma kapsamında Türkçeye çevrilmiş ve geçerlenmiştir. Bu araştırma ile ölçeğin orijinalinde çok boyutlu olan yapısının yanı sıra, tek boyutlu olarak da kullanılabileceği tespit edilmiştir.

### 3.2.2. Stres Ölçeği

Çalışmada sanal dışlanma ölçeğinin yordama geçerliliğini ölçmek amacıyla stres ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların stres düzeyini ölçmek amacıyla Cohen ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen ve Bilge ve diğerleri (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek kapsamında algılanan stresi ölçen beş madde ve stresle başa çıkmayı ölçen üç madde bulunmaktadır. Ölçek 6’lı derecelendirme yöntemiyle puanlandırılmıştır (1 = *asla*, 6 = *her zaman*). Ölçeğe ait yüksek ortalamalar, yüksek katılımı ifade etmektedir.

### 3.3. İşlem

Sanal dışlanma kavramını hem kavramsal temelleri bağlamında ulusal yazına aktarmak hem de ilgili kavramın bir ölçeğini Türkçeye uyarlamak amacıyla kurgulanan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte öncelikle uyarlaması yapılacak ölçeğin yazar(lar)ından e-posta gönderimi yoluyla izin alınmıştır. Sonrasında anket formu için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan etik kurul belgesi alınmıştır (Tarih: 12.07.2023, oturum no: 11, karar sayısı: 11.14).

Araştırma kapsamında Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen sanal dışlanma ölçeği Türkçeye geçerlenmiştir. İngilizce dilinde yazılmış olan bu ölçme araçlarına yönelik maddelerin

Türkçeye çevrilmesinde dilbilimsel açıdan doğru bir çeviriye ulaşmak ve tek kişiden kaynaklanabilecek yanlışlıkları azaltmak amacıyla toplamda beş kişiden oluşan bir komisyon kurulmuştur (Ægisdóttir vd., 2008; Develi & Çavuş, 2021b; Hambleton, 1993). Bu amaçla Yönetim ve Organizasyon bilim dalında görev yapmakta olan ve iyi düzeyde İngilizce bilen üç öğretim üyesi ile iki öğretim görevlisi tarafından çeviriler ve son kontroller yapılmıştır. Netice itibarıyla, maddelere Türkçe dilindeki son halleri verilmiştir.

Netice itibarıyla anket formu 2023 Eylül-Kasım dönemlerinde hem yüzyüze hem de çevrimiçi olarak Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki özel okullarda görev yapmakta bulunan öğretmenlere uygulanmıştır. Elde edilen veri IBM SPSS ve IBM SPSS Amos istatistik yazılımları ile analiz edilmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Ön Analizler

Araştırma kapsamında elde edilen veri için ilk olarak ön veri analizi yapılmıştır. Ön veri analizleri sayesinde verinin kontrolü sağlanmakta ve uygulanacak temel analizler için gerekli olan varsayımların sınanması işlemleri yapılmaktadır (Develi, 2020). Bu amaçla kayıp değer analizi, uç değer analizi, normal dağılım analizi ve ortak yöntem sapması testi uygulanmıştır.

Öncelikle veride eksik bir giriş olup olmadığını tespit etmek için kayıp değer analizi (MVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre veri setinde kayıp değer olmadığı anlaşılmıştır (Kayıp değer sayısı: 0, kayıp değer yüzdesi: %0). Devamında, Mahalanobis Uzaklığı yöntemiyle, %1 istatistiksel anlamlılık düzeyi dikkate alınarak uç değer analizi yapılmıştır (Mahalanobis, 1936). Analiz neticesinde 3 adet veri dikkate değer ölçüde uç değer özelliği gösterdiği için veri setinden çıkarılmıştır. Nihai veri sayısı 227 olmuştur ( $n = 227$ ). Sonrasında, verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla hem her bir madde bazında hem de ortalaması alınmış değişkenler bazında çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre en büyük çarpıklık değerinin 2.692 ve en büyük basıklık değerinin 9.496 olduğu görülmüştür. Kline (2011)'e göre verinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$  ve basıklık değerlerinin  $\pm 10$  aralığında olması gerektiği belirtilmektedir. Bu ölçüt bağlamında değerlendirme yapıldığında verinin normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmıştır.

Son olarak, elde edilen veride bulunan ortak yöntem sapmasını kontrol etmek için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Harman, 1979; Podsakoff & Organ, 1986). Döndürme yöntemi uygulanmaksızın yapılan temel bileşenler analizi sonucunda tüm maddeler tek bir boyutta toplanmamış ve 4 kırılımdan meydana gelen çok boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, tüm maddelere ait olan tek faktörlü yapı toplam varyansın çoğunluğunu değil, %41.73'üne karşılık gelen düşük bir kısmını açıklamıştır ( $s^2 < .50$ ). Elde edilen tüm bu bulgular verideki olası ortak yöntem sapması probleminin sorun oluşturmadığını göstermiştir (Podsakoff vd., 2003).

### 4.2. Sanal Dışlanma Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

#### 4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Sanal dışlanma ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla bir dizi doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Uygulanan tüm doğrulayıcı faktör analizlerinde 227 çalışandan elde edilen veriler normal dağılıma sahip olduğu için maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak kovaryans

matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Bu süreçte ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından önerildiği gibi üç ayrı model test edilmiştir. Sanal dışlanma ölçeğini geliştiren Niu ve diğerleri (2018) bu ölçeği birinci düzey tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz model ve birinci düzey çok faktörlü ilişkili model olmak üzere üç farklı model ile test etmişlerdir. Ölçeğin Türkçe sürümünün geçerlilik analizlerinde de bu yöntem birebir uygulanmıştır.

Birinci geçerlilik analizinde 14 maddelik sanal dışlanma ölçeğine yönelik birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk denemede *RMSEA* göstergesinin .095 gibi küçük bir farkla uyumsuz olması haricinde tüm uyum göstergelerinin kabul edilebilir ölçütler içinde olduğu görülmüştür. Modifikasyon göstergeleri kontrol edilerek yapılan iki adet kovaryans bağlantısı neticesinde model uyumunun gerçekleştiği görülmüştür. İkinci geçerlilik analizinde 14 maddelik sanal dışlanma ölçeğine yönelik birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Üçüncü geçerlilik analizinde 14 maddelik sanal dışlanma ölçeğine yönelik birinci düzey çok faktörlü ilişkili doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk denemede *RMSEA* göstergesinin .081 gibi yine küçük bir farkla uyumsuz olması haricinde tüm uyum iyiliği göstergelerinin kabul edilebilir ölçütler içinde olduğu görülmüştür. Bir adet kovaryans modifikasyonu neticesinde model uyumunun gerçekleştiği görülmüştür. Sanal dışlanma ölçeğinin üç farklı ölçüm modeline yönelik uyum iyiliği ve model karşılaştırma bulguları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Sanal Dışlanma Ölçeği Uyum ve Model Karşılaştırma İndeksleri*

Uyum göstergeleri	Ölçüm modelleri			Ölçüt değerler <sup>d</sup>
	1. Birinci düzey tek faktörlü	2. Birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz	3. Birinci düzey çok faktörlü ilişkili	
$\chi^2$	166.053	734.783	161.255	-
df	75	77	73	-
$\chi^2/df$	2.214	9.543	2.209	$\chi^2/df < 5$
p	.000	.000	.000	-
CFI	.963	.732	.964	CFI > .90
GFI	.910	.734	.911	GFI > .90
TLI	.955	.683	.955	TLI > .90
SRMR	.035	.445	.037	SRMR < .08
RMSEA	.073	.194	.073	RMSEA < .08
Madde yük aralığı	.490 - .894	.395 - .886	.435 - .894	> 0.32
$\Delta\chi^2$	-	2 vs. 1: 568.73	3 vs. 1: 4.798	-
$\Delta df$	-	2 vs. 1: 2	3 vs. 1: 2	-
AIC	226.053	790.783	225.255	En küçük değer
CAIC	358.802	914.681	366.854	En küçük değer
ECVI	1.000	3.499	.997	En küçük değer

*Not:*  $n = 227$ ,  $\chi^2$ : Ki-kare,  $df$ : serbestlik derecesi,  $\chi^2/df$ : Ki-kare/serbestlik derecesi,  $p$ :  $p$  istatistiği anlamlılık düzeyi, *CFI*: Karşılaştırmalı uyum indeksi, *GFI*: İyilik uyum indeksi, *TLI*: Normlaştırılmamış uyum indeksi, *SRMR*: Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü, *RMSEA*: Yaklaşık hataların ortalama karekökü, *AIC*: Akaike bilgi ölçütü, *CAIC*: tutarlı Akaike bilgi ölçütü, *ECVI*: beklenen çapraz geçerlilik indeksi.

d. Uyum iyiliği ve model karşılaştırma bulguları için yazında genel kabul gören bu ölçüt değerler temel alınmıştır (Anderson & Gerbing, 1984; Hair vd., 2014; Hu & Bentler, 1999; Karagöz, 2016; Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2013; Wicherts & Dolan, 2004).

Üç ayrı ölçüm modelinin uyum iyiliği bulguları ölçüt değerler açısından dikkate alındığında birinci düzey tek faktörlü ile birinci düzey çok faktörlü ilişkili doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modellerinin yapısal bir geçerliliğe sahip olduğu anlaşılırken, birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modelinin yapısal olarak geçerli olmadığı anlaşılmıştır.



Yapısal geçerliliği tespit edilen birinci düzey tek faktörlü ile birinci düzey çok faktörlü ilişkili doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modellerinin hangisinin veri ile daha uyumlu olduğunu tespit etmek amacıyla model karşılaştırma bulguları incelenmiştir. Model karşılaştırma için ilk olarak Akaike bilgi ölçütü (*AIC*), tutarlı Akaike bilgi ölçütü (*CAIC*) ve beklenen çapraz geçerlilik indeksi (*ECVI*) bulguları dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre *AIC*, *CAIC* ve *ECVI* indeksleri bakımından birinci ve üçüncü modelin net bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü üçüncü modele kıyasla birinci modelde *CAIC* indeksi nispeten daha düşükken, birinci modele kıyasla üçüncü modelde *AIC* ve *ECVI* indeksleri küçük düzeyde de olsa daha düşüktür. Dolayısıyla bu ölçütler üzerinden iki modelin net bir farklılık göstermediği, yani tek boyutlu ve üç boyutlu ilişkili modelin benzer düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Model karşılaştırma için ikinci olarak ki kare fark istatistiklerinin kıyaslanması yöntemi kullanılmıştır (Hair vd., 2014; Kline, 2011). Bu yöntemi uygulamak için birinci ve üçüncü modele ait ki kare fark istatistikleri hesaplanmıştır (3 vs. 1). Buna göre birinci modelin ki kare fark istatistiği  $\Delta x^2$ :  $166.053 - 161.255 = 4.798$  olarak elde edilirken serbestlik derecesi fark istatistiği  $\Delta df$ :  $75 - 73 = 2$  olarak elde edilmiştir. Ki kare dağılımı kritik değerleri tablosuna göre 2 serbestlik derecesi için 0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde kritik ki kare değeri 5.99'dur (Karagöz, 2016). Ki kare fark istatistiği değeri kritik değerden küçük olduğundan ( $4.798 < 5.99$ ) birinci model ile üçüncü model arasında önemli bir farklılaşma olmadığı (Karagöz, 2016; Wicherts & Dolan, 2004), yani tek boyutlu ve üç boyutlu ilişkili modelin benzer düzeyde uyum gösterdiği tekrar anlaşılmaktadır.

Netice itibarıyla, model karşılaştırma testlerine tabi tutulan sanal dışlanma ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz türdeki ölçüm modelinin gerçeği yansıtmadığı, birinci düzey tek faktörlü ve birinci düzey çok faktörlü ilişkili ölçüm modellerinin ise veri ile benzer düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, sanal dışlanma ölçeğini hem tek boyutlu yapısıyla hem de üç boyutlu ve ilişkili yapısıyla kullanmanın mümkün olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4.2.3. İlave Birleşme Geçerliliği Analizi

Sanal dışlanma ölçeğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ve model karşılaştırma testleri neticesinde faktöriyel açıdan yapısal geçerlilikleri tespit edilen birinci düzey tek faktörlü ve birinci düzey çok faktörlü ilişkili ölçüm modelleri için açıklanan ortalama varyans ölçütü ile birleşme geçerliliği sınaması yapılmıştır. Bu ilave analizin yapılma nedeni özellikle de tek boyuta indirgenen ölçüm modelinin gerekli birleşim geçerliliğini sağlayıp sağlamaması açısından kontrol edilmesinin önem arz etmesidir. Elde edilen bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4**

*Sanal Dışlanma Ölçeği Açıklanan Ortalama Varyans Bulguları*

	Açıklanan ortalama varyans (AVE)
Sanal dışlanma (tek boyut)	.585
Bireysel sanal dışlanma	.661
Grup içi sanal dışlanma	.622
Sosyal sanal dışlanma	.540

Açıklanan ortalama varyans (*AVE*) ölçütüne göre birleşim geçerliliğinin sağlanması için  $AVE > .50$  ölçütünün sağlanması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu ölçüte göre değerlendirildiğinde, elde edilen tüm açıklanan ortalama varyans katsayıları .50'den büyük olduğu için sanal dışlanma ölçeğinin bir bütün olarak ve alt boyutları ile gerekli birleşim geçerliliğini sağladığı anlaşılmıştır.

#### 4.2.4. Güvenilirlik Analizi

Ölçme araçlarının içsel tutarlılık düzeylerini test etmek amacıyla bir dizi güvenilirlik analizi yapılmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizlerinde hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeği için düzeltilmiş madde toplam korelasyonları, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayıları ve birleşik güvenilirlik (CR) katsayıları incelenmiştir (Cronbach, 1951; Raykov, 1997). Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5**

*Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Ölçme araçları	Madde sayıları	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon aralığı	Cronbach alfa	Birleşik güvenilirlik
Sanal dışlanma (tek boyut)	14	.452 - .855	.940	.950
Bireysel sanal dışlanma	6	.504 - .837	.905	.919
Grup içi sanal dışlanma	4	.702 - .788	.878	.868
Sosyal sanal dışlanma	4	.368 - .703	.750	.817

Güvenilirlik analizi sonucunda hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeği için ölçme araçlarının genel yapısı ile maddeleri arasındaki ilişkiyi temsil eden düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının 0.30 ve üzerinde olması, maddelerin genel yapıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Ayrıca, yine hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeklerine yönelik elde edilen Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarının tatmin edici bir düzeyde ( $\alpha > .70$ ,  $CR > .70$ ) olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978; Raykov, 1997). Tüm bu bulgular sanal dışlanma ölçeğinin hem tek boyutlu hem de üç boyutlu yapısıyla içsel tutarlılık bakımından güvenilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Stres Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada sanal dışlanma ölçeğinin yordama geçerliliğini ölçmek amacıyla stres ölçeği kullanılmıştır. Stres ölçeğinin yapı geçerliliği için birinci düzey çok faktörlü ilişkili doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk denemede algılanan stres boyutuna ait olan dördüncü (AS4 = .313) ve beşinci madde (AS5 = .308) düşük faktör yüklenmesi sebebiyle gözlem dışı bırakılmıştır. Sonrasında modifikasyon göstergeleri kontrol edilerek yapılan bir adet kovaryans bağlantısı neticesinde model uyumunun gerçekleştiği görülmüştür.

Stres ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli sonucunda maddelere ait standardize edilmiş regresyon ağırlıklarının, yani faktör yüklerinin .371 ve .933 aralığında değiştiği görülmektedir. İlgili faktör yüklerinin Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen 0.32 ve üzeri kriterini sağladığı için geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, elde edilen uyum iyiliği göstergeleri ise  $\chi^2/df = 2.101$ ,  $p < .05$ ,  $CFI = .978$ ,  $GFI = .979$ ,  $TLI = .952$ ,  $SRMR = .047$ ,  $RMSEA = .070$  şeklindedir. Elde edilen uyum iyiliği göstergelerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Anderson & Gerbing, 1984; Hair vd., 2014; Hu & Bentler, 1999; Tabachnick & Fidell, 2013).

Diğer yandan, stres ölçeğinin içsel tutarlılık düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach alfa katsayısı aracılığıyla değerlendirme yapılmıştır (Cronbach, 1951). Yapılan analiz neticesinde algılanan stres ve stresle başa çıkma boyutları için Cronbach alfa katsayıları sırasıyla  $\alpha = .732$ ,  $\alpha = .735$  şeklinde hesaplanmıştır. İlgili katsayılar  $\alpha > .70$  ölçütünü sağladığı için stres ölçeğinin içsel tutarlılık bakımından güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmıştır (Nunnally, 1978).

#### 4.4. Yordama Geçerliliği Analizi

Ölçüt geçerliliğinin (criterion validity) bir türü olan yordama geçerliliği, bir ölçüm aracının diğer ölçüm araçları ile anlamlı bir şekilde etkileşimde bulunduğunu göstermesi bakımından önemli bir ölçüttür (Çavuş & Develi, 2022; Field, 2009; Gürbüz & Şahin, 2016). Bu doğrultuda sanal dışlanma ölçeğinin yordama geçerliliğini belirlemek amacıyla stres ölçeği ile korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

##### 4.4.1. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizinde hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeğinin algılanan stres ve stresle başa çıkma değişkenleri ile birlikte değişim durumu incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6**

*Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	<i>M</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5	6
1 Sanal dışlanma (tek boyut)	1.647	.755	1					
2 Bireysel sanal dışlanma	1.619	.835	.953**	1				
3 Grup içi sanal dışlanma	1.574	.751	.926**	.835**	1			
4 Sosyal sanal dışlanma	1.762	.838	.899**	.762**	.774**	1		
5 Algılanan stres	2.157	.729	.372**	.357**	.334**	.341**	1	
6 Stresle başa çıkma	4.321	1.074	-.206**	-.236**	-.193**	-.123	-.222**	1

*M*: Ortalama, *s*: Standart sapma

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

Korelasyon analizi sonuçlarına göre hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeği boyutlarının algılanan stres değişkeni ile anlamlı ve aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Buna göre, sanal dışlanma algısı arttıkça algılanan stres de artış gösterecektir. Diğer yandan, hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeği boyutlarının (sosyal sanal dışlanma boyutu hariç) stresle başa çıkma değişkeni ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Buna göre, sanal dışlanma algısı arttıkça genel itibariyle stresle başa çıkma azalış gösterecektir.

##### 4.4.2. Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizinde araştırmanın bağımsız değişkenlerini temsil eden hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeğinin araştırmanın bağımlı değişkenlerini temsil eden algılanan stres ve stresle başa çıkma değişkenleri üzerindeki açıklayıcılık durumu incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Regresyon analizi kapsamında incelenen dört modele ait olan varyans büyütme faktör katsayıları (*VIF*) ve Durbin-Watson (*D-W*) katsayıları dikkate alındığında ilgili modellerde çoklu doğrusallık durumunun bir sorun oluşturmadığı ( $VIF < 5$ ) ve otokorelasyon durumunun yine bir sorun oluşturmadığı ( $D-W < 2$ ) görülmektedir (Durbin & Watson, 1971; O'Brien, 2007).

Birinci modelin sonuçlarına göre genel sanal dışlanmanın algılanan stresi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir ( $F = 36.232$ ,  $p < .001$ ). Buna göre, genel sanal dışlanma algılanan stresin yaklaşık %14’ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .139$ ). Bununla birlikte, genel sanal dışlanmanın algılanan stres üzerinde aynı yönde etki gösterdiği ( $\beta = .372$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgular genel sanal dışlanmanın algılanan stresi tahmin etmede olumlu yönde katkı yaptığını göstermektedir.

**Tablo 7.**

*Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Bağımsız Değişkenler <sup>a</sup>	Bağımlı Değişken	$\beta$	$R^2$	Ayr. $R^2$	$F$	$D-W$
1	Sanal dışlanma	Algılanan stres	.372***	.139	.135	36.232***	2.016
2	Bireysel sanal dışlanma		.200	.139	.128	12.049***	2.015
	Grup içi sanal dışlanma		.053				
3	Sosyal sanal dışlanma	.148	.042	.038	9.985**	1.892	
	Sanal dışlanma	-.206**					
	Bireysel sanal dışlanma	-.307*					
4	Grup içi sanal dışlanma	-.056	.064	.052	5.116**	1.889	
	Sosyal sanal dışlanma	.154					

Not.  $\beta$ : Standardize edilmiş Beta katsayısı,  $R^2$ : Belirlilik katsayısı, Ayr.  $R^2$ : Ayarlanmış belirlilik katsayısı,  $F$ :  $F$  testi istatistiği,  $p$ : İstatistiksel anlamlılık düzeyi,  $D-W$ : Durbin-Watson değeri.

<sup>a</sup> Varyans büyütme faktör değerleri ( $VIF$ ): Sanal dışlanma = 1.000, bireysel sanal dışlanma = 3.723, grup içi sanal dışlanma = 3.885, sosyal sanal dışlanma = 2.803.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

İkinci modelin sonuçlarına göre sanal dışlanma boyutlarının algılanan stresi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir ( $F = 12.049$ ,  $p < .001$ ). Buna göre, sanal dışlanma boyutları algılanan stresin yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır (Ayr.  $R^2 = .128$ ). Ancak, sanal dışlanma boyutlarının algılanan stres üzerindeki etkilerinin ( $\beta$ ) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ( $p > .05$ ). Bu bulgular sanal dışlanma boyutları ile algılanan stresi tahmin etmenin mümkün olduğunu, ancak alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki göreceli öneminin anlamsız olduğunu göstermektedir.

Üçüncü modelin sonuçlarına göre genel sanal dışlanmanın stresle başa çıkmayı anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir ( $F = 9.985$ ,  $p < .01$ ). Buna göre, genel sanal dışlanma stresle başa çıkmanın yaklaşık %04'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .042$ ). Bununla birlikte, genel sanal dışlanmanın stresle başa çıkma üzerinde ters yönde etki gösterdiği ( $\beta = -.206$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgular genel sanal dışlanmanın stresle başa çıkmayı tahmin etmede olumsuz yönde katkı yaptığını göstermektedir.

Dördüncü modelin sonuçlarına göre sanal dışlanma boyutlarının stresle başa çıkmayı anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir ( $F = 5.116$ ,  $p < .01$ ). Buna göre, sanal dışlanma boyutları stresle başa çıkmanın yaklaşık %05'ini açıklamaktadır (Ayr.  $R^2 = .052$ ). Diğer yandan, sanal dışlanma boyutlarının stresle başa çıkma bağımlı değişkeni üzerindeki göreceli önemi bakımından tek anlamlı etkinin bireysel sanal dışlanma boyutunda olduğu ( $\beta = -.307$ ,  $p < .05$ ) görülmektedir. Bu bulgular sanal dışlanma boyutları ile stresle başa çıkmayı tahmin etmenin mümkün olduğunu ve alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemi bağlamında yalnızca bireysel sanal dışlanma boyutunun stresle başa çıkmayı tahmin etmede olumsuz yönde katkı yaptığını göstermektedir.

Netice itibarıyla, korelasyon ve regresyon analizinden elde edilen tüm bu sonuçlara göre sanal dışlanma ölçeğinin stres ölçeği üzerinde yordama/tahmin edicilik/kestirim (prediction) gücü bulunduğu anlaşılmaktadır. Bütün bu bulgular sanal dışlanma ölçeğinin yordama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, temel olarak iş yeri bağlamındaki sanal dışlanma kavramına odaklanılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle sanal dışlanma ile ilgili kavramsal ve kuramsal bilgiler ele alınarak ulusal yazına aktarım yapılmaya çalışılmıştır. Bunlarla beraber, Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilmiş olan sanal dışlanma ölçeğini Türkçeye uyarlamak hedeflenmiştir.

Uygulanan yapısal geçerlilik analizleri kapsamında yapılan birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizine göre, sanal dışlanma ölçeğinin 14 maddesi ile tek boyutlu olarak geçerli bir ölçme aracı olduğu bulgulanmıştır. İkinci geçerlilik analizi olan birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz doğrulayıcı faktör analizine göre, sanal dışlanma ölçeği boyutlarının (6 madde ile bireysel sanal dışlanma, 4 ile madde grup içi sanal dışlanma ve 4 ile madde sosyal sanal dışlanma) birbirinden bağımsız üç ayrı bileşen olarak geçersiz bir ölçme aracı olduğu bulgulanmıştır. Üçüncü ve son geçerlilik analizi olan birinci düzey çok faktörlü ilişkili doğrulayıcı faktör analizine göre ise, sanal dışlanma ölçeği boyutlarının (6 madde ile bireysel sanal dışlanma, 4 ile madde grup içi sanal dışlanma ve 4 ile madde sosyal sanal dışlanma) birbirleriyle ilişkili üç bileşen olarak geçerli bir ölçme aracı olduğu bulgulanmıştır. Tüm bu bulgular sanal dışlanma ölçeğinin hem tek boyutlu olarak hem de üç boyutlu olarak kullanılabilceğini göstermiştir.

Sanal dışlanma ölçeğine yönelik uygulanan yapısal geçerlilik analizlerinin sonuçları ölçeği ilk defa geliştiren çalışmanın sonuçları ile kıyaslandığında benzeşen ve ayrışan yönler olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre Niu vd. (2018) tarafından uygulanan yapısal geçerlilik analizlerinde sanal dışlanma ölçeği yalnızca birinci düzey çok faktörlü ilişkili ölçüm modeli ile uyum göstermiştir ( $RMSEA = .06$ ,  $NFI = .94$ ,  $TLI = .91$ ,  $CFI = .95$  ve  $\chi^2/df = 2.05$ ). Fakat diğer iki ölçüm modeli, yani birinci düzey tek faktörlü model ( $RMSEA = .25$ ,  $NFI = .66$ ,  $TLI = .57$ ,  $CFI = .68$ ,  $\chi^2/df = 17.52$ ) ve birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz model ( $RMSEA = .10$ ,  $NFI = .82$ ,  $TLI = .77$ ,  $CFI = .85$ ,  $\chi^2/df = 6.64$ ) veri ile uyum göstermemiştir. Yani ilgili modellerin yapısal olarak geçersiz olduğu tespit edilmiştir. Netice itibariyle ölçeği ilk defa geliştiren çalışmada yalnızca üç boyutlu model geçerli olarak tespit edilmiş iken bu çalışmada hem üç boyutlu model hem de tek boyutlu model geçerli olarak tespit edilmiştir.

Diğer yandan, sanal dışlanma ölçeğini ilk defa geliştiren çalışmada sanal dışlanma ile iyimserlik arasında ters yönlü ve sanal dışlanma ile depresyon arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur (Niu vd., 2018). Bu çalışma kapsamında yordama geçerliliği sınaması için yapılan analizlerde ise sanal dışlanma ölçeği hem tek boyutlu olarak hem de alt boyutları bağlamında algılanan stresle aynı yönde ve stresle başa çıkma ile ters yönde ilişkili olarak bulgulanmıştır. Görülmektedir ki, sanal dışlanma değişkeni olumsuz temalı değişkenlerle aynı yönde, olumlu temalı değişkenlerle ters yönde ilişki göstermiştir.

İş yaşamında gerçekleşen ve özellikle de sanal ortamlarda ortaya çıkabilen dışlanma konusunun olası etkileri konusunda hem yöneticilerde hem de çalışanlarda bir bilinç oluşması gerekmektedir. Bunun nedeni dışlanma durumunun çok keskin ve belirgin davranışlar içermemesi, belirsiz bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Çünkü belirsiz bir şekilde ortaya çıkan bu durumun yıkıcı etkileri olduğu artık bilinen bir gerçekliktir. Bu noktada, dışlanma konusu ile ilgili alınabilecek en güzel önlemin iletişim kalitesini arttırmaktan geçtiği düşünülmektedir. Her şeyden önce açık, net ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlanmasına zemin hazırlanmalıdır. Çalışanların birbirleriyle pozitif etkileşimlerinin artacağı kimi sosyal etkinlikler yapılarak dışlanma durumu olabildiğince düşürülmeye çalışılabilir. Diğer yandan, dışlanmanın söz konusu olduğu durumlarda bununla ilgili kaynak tespiti yapılmaya uğraşılmalıdır. Böyle bir durumda, çalışılan sektöre veya yapılan işe göre insan kaynakları yönetimi kapsamında bulunan 360 derece geri bildirim modeli ve diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla çalışanların durumlarıyla ilgili çok yönlü bilgi sahibi olunabilir ve bu doğrultuda çözümlere gidilebilir.

Sanal dışlanma kavramı uluslararası ve ulusal yazında oldukça yeni bir kavram olması sebebiyle hakkında kısıtlı düzeyde araştırma bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, sanal dışlanma konusunun ölçek uyarlaması yapılması sebebiyle Türk kültüründe uygulanabilecek bir ölçme aracının ulusal yazına hizmet etmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak her bir bilimsel çalışmanın doğal bir durumu olarak bu araştırmanın da kısıtlı yönleri mevcuttur. Bu açıdan, ilgili araştırma kesitsel zamanlı olarak yapılmıştır. Fakat zaman içinde, özellikle de sosyal medya gelişimi ve etkisi değerlendirilecek olursa boylamsal çalışmaların yapılması genel gidişatı gözleme, nedensel ilişkiler hakkında daha güvenilir sonuçlar elde etme açısından ilave çalışmalar yapılabilir. Bununla birlikte, çalışmanın verisi sadece Orta Karadeniz Bölgesi'nde özel sektörde faaliyette bulunan öğretmenler üzerinden elde edilmiştir. Çalışmanın örnekleme ve/veya odaklanılan sektör türü çeşitlendirilerek farklı bulgulara ulaşılabilir. Son olarak nicel tür yerine nitel türde araştırmalar kurgulanarak sanal dışlanma konusunda derinlikli bulgulara ulaşılması hedeflenebilir. Nitekim sanal dışlanma ölçeğini kullanarak ve yönetim ve örgüt kuramlarının yönergelerinden faydalanarak yürütülecek ilişkisel türdeki araştırmalarla kavramın derinleştirilmesine ve incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

### Kaynakça

- Ægisdóttir, S., Gerstein, L. H., & Çınarbaş, D. C. (2008). Methodological issues in cross-cultural counseling research: Equivalence, bias, and translations. *The Counseling Psychologist*, 36(2), 188-219. <https://doi.org/10.1177/0011000007305384>
- Abayhan, Y. (2013). *Sosyal etki kuramı bağlamında psikolojik dışlanma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Abrams, D., Weick, M., Thomas, D., Colbe, H., & Franklin, K. M. (2011). On-line ostracism affects children differently from adolescents and adults. *British Journal of Developmental Psychology*, 29(1), 110-123. <https://doi.org/10.1348/026151010X494089>
- Ahn, D., & Shin, D.-H. (2013). Is the social use of media for seeking connectedness or for avoiding social isolation? Mechanisms underlying media use and subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 29, 2453-2462. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.022>
- Allen, K. A., Ryan, T., Gray, D. L., McInerney, D. M., & Waters, L. (2014). Social media use and social connectedness in adolescents: the positives and the potential pitfalls *The Educational and Developmental Psychologist*, 31(1), 18-31. <https://doi.org/10.1017/edp.2014.2>
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 27-51. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135231>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173. <https://doi.org/10.1007/BF02294170>
- Aydın, O., Sahin, D., Güzel, H. Y., Abayhan, Y., Kaya, A. G., & Ceylan, S. (2013). Ait olma ihtiyacının ve haberdar olmanın psikolojik dışlanmaya gösterilen tepkiler üzerindeki etkileri/The effects of the need to belong and being informed on reaction to ostracism. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(72), 21.
- Ayten, A. (2013). Sosyal medyada Türk basını. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 5(20), 15-31. <https://doi.org/10.5824/1309-1581.2014.3.005.x>
- Bat, Z. B. A. V. M., Vural, Z. B. A., & Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege üniversitesi iletişim fakültesine yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(20), 3348-3382.
- 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.
- Blanchard, A. L., & Markus, M. L. (2004). The experienced "sense" of a virtual community: characteristics and processes. *ACM Sigmis Database: The Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 64-79. <https://doi.org/10.1145/968464.968470>

- Bonetti, L., Campbell, M. A., & Gilmore, L. (2010). The relationship of loneliness and social anxiety with children's and adolescents' online communication. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(3), 279-285. <https://doi.org/10.1089/cyber.2009.0215>
- Boykina, E. E., & Chirkina, R. V. (2020). Social ostracism: Current state of the problem, methodology and research methods. *Psychology and Law*, 10(1), 152-164. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2020100114>
- Burrow, A. L., & Rainone, N. (2017). How many likes did I get?: Purpose moderates links between positive social media feedback and self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 232-236. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.09.005>
- Cain, J., & Chretien, K. (2013). Exploring social media's potential in inter professional education. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 3(2). <https://doi.org/10.22230/jripe.2013v3n2a110>
- Cohen S., Kamarck T., & Mermelstein R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*. 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2022). Entropik örgüt iklimi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini: Kavramlar ve ölçme araçları. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(2), 110-123. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7495480>
- Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2021b). Çalışma yeterliliği kavramı: Kuramsal temeller ve ölçüm yöntemi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 123-137. <https://doi.org/10.18394/iid.822693>
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*, 58(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2334313>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and Roc 'N' Roll*. Sage Publications.
- Godwin, A., MacNevin, G., Zadro, L., Iannuzzelli, R., Weston, S., Gonsalkorale, K., & Devine, P. (2014). Are all ostracism experiences equal? A comparison of the autobiographical recall, Cyberball, and O-Cam paradigms. *Behavior Research Methods*, 46(3), 660-667. <https://doi.org/10.3758/s13428-013-0408-0>
- Goodacre, R., & Zadro, L. (2010). O-Cam: A new paradigm for investigating the effects of ostracism. *Behavior Research Methods*, 42(3), 768-774. <https://doi.org/10.3758/BRM.42.3.768>
- Gök, S. G. (2020). Cyber ostracism in the context of its organizational precursors and outcomes. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 937-948.
- Gruter, M., & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-158. [https://doi.org/10.1016/0162-3095\(86\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0162-3095(86)90043-9)
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (3.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57-68.
- Harman, H. H. (1979). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Hayes, R. A., Wesselmann, E. D., & Carr, C. T. (2018). When nobody "likes" you: Perceived ostracism through paralinguistic digital affordances within social media. *Social Media + Society*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2056305118800309>
- \*Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kandemir, K. B. (2011). *Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve sosyal reddedilmenin tehdit edilen ihtiyaçlar ve dışlanma tepkileri üzerindeki etkileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi] Hacettepe Üniversitesi.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kara, T. (2013). *Sosyal medya endüstrisi* (1. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kerra, N. L., & Levineb, J. M. (2008). The detection of social exclusion: Evolution and beyond. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 12(1), 39-52. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.12.1.39>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Koh, J., Kim, Y. G., & Kim, Y. G. (2003). Sense of virtual community: a conceptual framework and empirical validation. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 75-94. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044295>
- Lechner U., & Hummel J. (2002). Business models and system architectures of virtual communities: From a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(3), 41-53. <https://doi.org/10.1080/10864415.2002.11044242>
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (India)*, 2(1), 49-55.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mattila, A. S., Andreau, L., Hanks, L., & Kim, E. E. (2013). The impact of cyberostracism on online complaint handling: Is “automatic reply” any better than “no reply”? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(1), 45-60. <https://doi.org/10.1108/09590551311288166>
- Nezlek, J. B., Wesselmann, E. D., Wheeler, L., & Williams, K. D. (2012). Ostracism in everyday life. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(2), 91-104. <https://doi.org/10.1037/a0028029>
- Niu, G., Sun, X., Tian, Y., Fan, C., & Zhou, Z. (2016). Resilience moderates the relationship between ostracism and depression among Chinese adolescents. *Personality and Individual Differences*, 99, 77-80. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.059>
- Niu, G., Zhou, Z., Sun, X., Yu, F., Xie, X., Liu, Q., & Lian, S. (2018). Cyber-ostracism and its relation to depression among Chinese adolescents: The moderating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, 123, 105-109. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.032>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- O’Keeffe, G. S., & Clarke-Pearson, K. (2011). The impact of social media on children, adolescents, and families. *Pediatrics*, 127(4), 800-804. <https://doi.org/10.1542/peds.2011-0054>
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poon, K. T., & Chen, Z. (2016). Assuring a sense of growth: A cognitivestrategytoweakentheeffect of cyber-ostracism on aggression. *Computers In Human Behavior*, 57, 31-37. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.032>
- Poon, K. T. (2019). Do you reap what you sow? The effect of cyberostracism on moral impurity. *Basic And Applied Social Psychology*, 41(2), 132-146. <https://doi.org/10.1080/01973533.2019.1585353>
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Ren, D., Hales, A. H., & Williams, K. D. (2017). Ostracism: Being ignored and excluded. In K. D. Williams & S. A. Nida (Eds.), *Ostracism, exclusion, and rejection* (pp. 20-38). Routledge.
- Sleegers, W. W., Proulx, T., & van Beest, I. (2017). The social pain of cyberball: Decreased pupillary reactivity to exclusion cues. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 187-200. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.08.004>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tobin, S. J., Vanman, E. J., Verreynne, M., & Saeri, A. K. (2014). Threats to belonging on facebook: Lurking and ostracism. *Social Influence*, 10(1), 31-42. <https://doi.org/10.1080/15534510.2014.893924>



- Türk Dil Kurumu, (t.y.). Güncel Türkçe sözlük: Sosyal medya. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 12.01.2024.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2023). *Hanehalkı bilişim teknolojileri (BT) kullanım araştırması*. 29 Nisan 2024 tarihinde [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2023-49407](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2023-49407) adresinden alındı.
- Vorderer, P., & Kohring, M. (2013). Permanently online: A challenge for media and communication research. *International Journal of Communication*, 7, 188-196.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis in the social and Behavioral sciences. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 3–27). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815478.002>
- Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. (2017). Social life and social death: Inclusion, ostracism, and rejection in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 693-706. <https://doi.org/10.1177/1368430217708861>
- Wicherts, J. M., & Dolan, C. V. (2004). A cautionary note on the use of information fit indexes in covariance structure modeling with means. *Structural Equation Modeling*, 11(1), 45–50. [https://doi.org/10.1207/s15328007sem1101\\_3](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1101_3)
- Williams, K. D., Shore, W. J., & Grahe, J. E. (1998). The silent treatment: Perceptions of its behaviors and associated feelings. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1(2), 117-141. <https://doi.org/10.1177/1368430298012002>
- Williams, K. D., Cheung, C. K., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 79(5), 748-762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.748>
- Williams, K. D., Govan, C. L., Croker, V., Tynan, D., Cruickshank, M., & Lam, A. (2002). Investigations into differences between social-and cyberostracism. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 65. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.1.65>
- Williams, K. D., & Jarvis, B. (2006). Cyberball: A program for use in research on interpersonal ostracism and acceptance. *Behavior Research Methods*, 38, 174-180. <https://doi.org/10.3758/BF03192765>
- Williams, K. D. (2007a). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Williams, K. D. (2007b). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236-247. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00004.x>
- Williams, K. D. (2009). Ostracism: A Temporal need-threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 275-314. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)00406-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)00406-1)
- Williams, K. D. & Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 71-75. <https://doi.org/10.1177/0963721411402480>
- Wolf, W., Levordashka, A., Ruff, J. R., Kraaijeveld, S., Lueckmann, J. M., & Williams, K. D. (2015). Ostracism online: A social media ostracism paradigm. *Behavior Research Methods*, 47(2), 361-373. <https://doi.org/10.3758/s13428-014-0475-x>
- Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 141-148. <https://doi.org/10.18506/anemon.452575>
- Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful of existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.006>

### Extended Summary

The subject of ostracism, known to be significant in work life, is particularly studied under the heading of organizational ostracism. However, it is also observed that the concept of cyber ostracism is gradually emerging. The widespread use of internet networks and social media, which have become popular communication tools, has led to an increase in social interactions, and consequently, it has been demonstrated that neglect and exclusion can also occur in these environments. This phenomenon is conceptually named cyber ostracism (Niu et al., 2018; Williams et al., 2000, 2002).

Cyber ostracism is briefly defined as a type of exclusion in the virtual environment. This situation encompasses various communication problems. Examples of cyber ostracism include unanswered e-mails, ignored phone calls, withholding information on important matters, lack of interaction on social media platforms, being ignored, or receiving reluctant and incomplete responses. In summary, it is known that the perception of exclusion and neglect exists in the virtual world, and when this type of neglect and exclusion is observed in virtual environments, it is referred to as cyber ostracism (Williams et al., 2000).

In this context, it is understood that there are a limited number of measurement tools related to the concept of cyber ostracism, which has begun to emerge in the international literature. On the other hand, identifying cyber ostracism, understanding its antecedents or consequences, and similar issues emerge as significant research gaps. For these reasons, the purpose of this study is to transfer the conceptual content of cyber ostracism to the Turkish national literature. Additionally, it aims to adapt the scale developed by Niu et al. (2018) into Turkish.

The research sample consists of 227 employees working as teachers at private schools in the Central Black Sea Region of Türkiye. Data were collected using a quantitative research method and survey technique during the period of September-November 2023. The survey form was administered in a cross-sectional time frame, both face-to-face and online. The obtained data were analyzed using IBM SPSS and IBM SPSS Amos statistical software.

After translating the items of the cyber ostracism scale into Turkish, structural validity analyses were applied with three different measurement models. Cronbach's Alpha and composite reliability were calculated for reliability analysis. Additionally, predictive validity was tested for the cyber ostracism scale through a stress scale. As a result, it was determined that the cyber ostracism scale, consisting of 14 items, is valid and reliable both in its unidimensional and three-dimensional structure. Cyber ostracism contributes positively to explaining perceived stress and negatively to explaining coping with stress.

There needs to be an increased awareness among both managers and employees regarding the potential effects of ostracism that occurs in the workplace. At this point, the best preventive measure against ostracism is believed to be improving the quality of communication. First and foremost, efforts should be made to establish an open, clear, and trustworthy communication environment. On the other hand, when ostracism is detected, efforts should be made to identify its sources.

For further research, it can be recommended that relational studies be conducted using the cyber ostracism scale and benefiting from the guidelines of management and organizational theories to deepen and explore the concept further.

### Disclosure Statements

**Ethics Statement:** “This article has been prepared in compliance with the scientific research and publication ethics rules.”

**Conflict of Interest:** The authors acknowledge that there is no conflict of interest in the study, both for themselves and the other parties.

**Contribution Rate:** The contribution rates of the first and second authors are 40% and 60%, respectively.

**Ethics Committee Approval:** For this research, the necessary approval was obtained from the Ethics Committee for Social and Human Sciences Research at Tokat Gaziosmanpaşa University with the decision dated 12/07/2023 and numbered 11.

**Funding Information:** No funding was received from any institution for this study.



# The Relationship between Intrinsic and Extrinsic Motivation and Task Performance: A Study in the Textile Industry<sup>a</sup>

Ersin IRK<sup>b</sup>

Hasan BIYIK<sup>c</sup>

## The Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Motivation and Task Performance: A Study in the Textile Industry

## İçsel ve Dışsal Motivasyon ile Görev Performansı Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

### Abstract

### Özet

**Background.** Although the relationship between motivation and performance has been subject of extensive research, it remains a relevant and current topic due to its importance. It is considered important to focus on this links especially in context of blue-collar workers and in sample of emerging manufacturing countries such as Türkiye.

**Aim.** The primary aim of this study is to determine how the intrinsic and extrinsic motivations of textile workers affect their task performance.

**Method:** The main population of the study consists of blue-collar workers employed in textile factories in the Erbaa district of Tokat province. A total of 228 survey responses were collected, including 166 from field surveys and 62 from online surveys. The survey administered to participants included questions about demographic characteristics, as well as motivation and task performance scales. SPSS and AMOS statistical software packages were used for data analysis.

**Findings:** The results of the study reveal that intrinsic and extrinsic motivation explain 48% of task performance. Both intrinsic and extrinsic motivations were found to have a positive impact on task performance. It was identified that intrinsic motivation has a more positive effect compared to extrinsic motivation.

**Conclusion:** This research confirms the existing relationship between motivation and performance in the literature. The significance of the study is enhanced by its focus on blue-collar workers and its implementation within a labor-intensive sector in the Turkish context.

**Keywords:** Intrinsic motivation, extrinsic motivation, task performance, blue-collars.

**Arka plan.** Motivasyon performans ilişkisi çok fazla araştırmaya konu edilse de konunun önemine binaen güncel bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Bu ilişkiye özellikle mavi yakalı çalışanlar bağlamında ve Türkiye gibi gelişmekte olan üretim ülkeleri örnekleminde odaklanmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

**Amaç.** Bu çalışmanın temel amacı tekstil çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonlarının görev performanslarına nasıl etki ettiğini tespit etmektir.

**Yöntem.** Araştırmanın ana kütlelerini Tokat ili Erbaa ilçesinde görev yapan tekstil fabrikalarının mavi yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Saha anket çalışması sonucu 166 adet ve 62 adet çevrimiçi anketle birlikte toplam 228 adet anket verisi elde edilmiştir. Katılımcılara uygulanan ankette demografik özellikler ile motivasyon ve görev performansı ölçeklerine ait sorulara yer verilmiş olup verilerin analizinde SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır.

**Bulgular.** Araştırma sonucunda içsel ve dışsal motivasyonun görev performansının %48'ini açıkladığını ortaya konmaktadır. Görev performansı üzerinde hem içsel hem de dışsal motivasyonun pozitif etkisi belirlenmiştir. İçsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha fazla olumlu etki oluşturduğu tespit edilmiştir.

**Sonuç.** Bu araştırma literatürde mevcut motivasyon performans ilişkisini doğrulamaktadır. Araştırmanın özellikle mavi yaka çalışanlar ile yapılması ve Türkiye örnekleminde emek yoğun bir sektörde gerçekleştirilmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, görev performansı, mavi yakalılar.

Irk, E., & Bıyık, H. (2024). The relationship between intrinsic and extrinsic motivation and task performance: A study in the textile industry. *Journal of Management Archive*, 1(1), 68-78. <https://doi.org/10.70877/joma.13>

<sup>a</sup> This article is derived from the master's thesis data of the second author.

<sup>b</sup> Corresponding author, Assoc. Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa University, Erbaa Faculty of Social Sciences and Humanities, Department of Management Information Systems, Türkiye, ORCID: 0000-0002-2160-8053, e-Posta: ersinirk@gmail.com

<sup>c</sup> Master student, Tokat Gaziosmanpaşa University, Graduate Education Institute, Department of Business Administration, Türkiye, ORCID: 0009-0002-2686-5419, e-Posta: hasan\_1566@hotmail.com

## 1. Introduction

Workplace motivation is concerned with a set of factors that determine the form, direction, intensity, and duration of behavior within an organization. Understanding what motivates employees has been the focus of many studies in the field of organizational psychology and behavior (Kotherja & Koth, 2016).

In this context, intrinsic motivation originates from within the individual and is driven by factors such as personal interest, curiosity, satisfaction, and the desire to learn. Individuals who are intrinsically motivated carry out their activities according to their own values and goals, independently of external rewards. On the other hand, extrinsic motivation refers to the situation where an individual is motivated by external rewards, incentives, or pressures. For example, money, promotions, rewards, or punishments are sources of extrinsic motivation.

The purpose of this study is to examine the effects of intrinsic and extrinsic motivation on task performance among blue-collar workers in the textile sector. The textile sector is characterized by its labor-intensive nature and rapid production processes, with blue-collar workers forming the backbone of this industry. The motivation levels of blue-collar workers directly influence production efficiency and product quality, making it a crucial factor in determining the competitive strength of businesses.

Our research aims to examine more deeply the effects of intrinsic and extrinsic motivation on the task performance of blue-collar workers. It is argued that intrinsic motivation contributes to high performance by enabling individuals to approach their tasks with greater depth and passion. On the other hand, extrinsic motivation functions as a driving force for achieving specific goals but may be limited in creating sustainable long-term effects.

This study, conducted among blue-collar workers in the textile sector, will provide significant insights into enhancing and managing motivation in the workplace. In this context, existing studies in the literature will be reviewed, research questions and hypotheses will be formulated, and a research design will be developed to test these hypotheses. The findings of our study will reveal the different effects of intrinsic and extrinsic motivation on task performance, offering important implications for human resource management and motivation strategies.

In conclusion, this study will provide valuable information for developing motivation strategies that will guide businesses in effectively managing and increasing the motivation of blue-collar workers in the textile sector. The findings of this research aim to contribute to efforts to increase productivity and employee satisfaction in the business world.

## 2. Conceptual Framework

In the literature, there are numerous definitions of motivation. “Etymologically, it is derived from the Latin word *movere*, meaning 'to move'” In psychology, motivation is defined as the interests, desires, and needs that drive one to take action (Karacaoğlu, 2019). According to another definition, motivation is a goal-directed behavior performed to initiate action (Köroğlu & Avcıkurt, 2014). More specifically, motivation can be defined as what drives a person to action and directs their movements; in essence, it encompasses an individual’s thoughts, hopes, beliefs, as well as their desires, needs, and fears (Örücü & Kanbur, 2008).

As can be seen, the concept of motivation consists of two fundamental elements. For a phenomenon to be considered motivation, there must be a goal to be achieved and an effort to mobilize individuals toward that goal. This point is of vital importance for organizational managers because the achievement of organizational goals depends on employee performance. It is one of the most fundamental characteristics of successful managers to understand what motivation is, what the key to employee performance and how it should be used to manage performance (Ehsan & Qureshi, 2019).

In the literature, the concept of motivation is generally examined in two sub-dimensions (Ersarı & Naktiyok, 2012). Intrinsic motivation is typically defined as finding the tasks one performs attractive or deriving pleasure from the work itself (Aslan & Doğan, 2020). In other words, the job itself is sufficient to motivate the employee (Güllü et al., 2018). In intrinsic motivation, the motivating factor is the job itself. On the other hand, intrinsically motivated employees reward themselves for successful performance. They feel personal satisfaction or self-esteem when they perform well (Moch, 1980). As understood, intrinsic motivation is the tendency of employees to do their jobs better in order to achieve internal satisfaction.

The positive effects of motivation on employees are widely accepted in the literature. Research shows that motivation strengthens commitment (Al-Madi et al., 2017; Burns & Alexander, 2020), leads to increased performance (Joseph, 2015), and contributes to job satisfaction (Roos & Van Eeden, 2008).

The elements that constitute intrinsic motivation, according to Hackman and Oldham (1976), include task significance, task difficulty, skill requirements, autonomy, and feedback. It is accepted that employees who hold positive judgments about their work and its value have higher intrinsic motivation. There is a consensus in the literature that employees' intrinsic motivation enhances their performance (Abdul Basit et al., 2018). Research by Ryan and Deci (2000) demonstrates that focusing on personal interests, values, and intrinsic satisfaction enhances social development and overall well-being.

Extrinsic motivation, on the other hand, refers to external incentives or rewards given to an employee to complete a task. Additional income and promotion opportunities provided by the organization encourage employees to achieve new goals while also improving their performance. Moreover, when extrinsic motivation is supported by intrinsic motivation, more lasting and positive effects are observed. Mottaz (1985) identified external rewards such as financial incentives, job security, and career advancement opportunities as critical factors in increasing employee satisfaction levels.

Employee performance is considered one of the most critical issues in business management. Employee performance is the determination of whether the expected contribution from the employee has been achieved (Ardıç et al., 2021). Task performance is fundamentally a dimension of employee performance, wherein employees successfully complete their tasks by ensuring the effectiveness of tasks, tools, and systems within the organization (Zawawi & Nasurdin, 2020). As understood, task performance is related to the essence of the job and is more concerned with the technical and skill-based aspects of tasks (Lara & Ding, 2017). Therefore, measuring task performance is crucial for achieving organizational goals. The primary criterion for task performance is determining whether the employee's activities are carried out in accordance with the job description (Güğerçin, 2015).

## 2.1. Studies on the Relationship Between Motivation and Performance

Due to increasing competition today, the impact of employee performance on business success is continuously growing (Develi & Çavuş, 2023). Based on this reality, the question of how to enhance employee performance remains a crucial issue. There is a substantial body of literature suggesting that employee motivation boosts their performance (Aslan & Doğan, 2020; Chaudhry, 2008; Korkmaz, 2008; Muogbo, 2013).

A study conducted by Kuvaas (2006) with 593 employees from 64 savings banks in Norway found that intrinsic motivation played both a mediating and moderating role in the relationship between performance appraisal satisfaction and performance. Another study by Ölçer (2005), conducted in a department store, found that job security, good relationships with supervisors, fair and performance-based pay and recognition systems, cooperation and trust-based relationships with colleagues, a suitable working environment, teamwork, assigning important/attractive tasks aligned with the individual's skills, and job rotation positively impacted the motivation levels of service personnel. Moreover, a positive and significant relationship was found between motivation levels and performance levels.

Chaudhry (2008) examined the effects of positive success-oriented motivational behaviors and the authority of managers on the motivation and job performance of salespeople. The study, which was conducted with data from 105 salespeople at two retail businesses, found that managers who exhibited positive behaviors increased the intrinsic motivation and performance of their salespeople. Intrinsic motivation was found to have a greater impact on the performance of salespeople. Muogbo (2013) examined the effects of extrinsic and intrinsic motivation on performance with 63 participants from 21 manufacturing companies in Anambra State, Nigeria. The study found that extrinsic motivation had a significant effect on the performance of business employees. It was emphasized that this was consistent with the Equity Theory, suggesting that when fairness in compensation is achieved, employees tend to show higher performance. Korkmaz (2008) conducted a study with 120 healthcare workers and found that factors such as income levels, receiving material and moral rewards, participation in decision-making, receiving social assistance, having status and authority, retirement security, independent work, suggestion systems, promotion opportunities, job attractiveness, physical working conditions, and a fair and consistent disciplinary system all influenced performance. William (2010) explored how employees can be best motivated to achieve high performance in organizations. The study considered Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, John Adair's Fifty-Fifty Rule, and Vroom's Expectancy Theory when explaining the research question. It was stated that while money is a motivator, it alone is not sufficient for achieving high performance in an organization.

Intrinsic motivation is defined as the desire and satisfaction to perform a task based on one's internal desires. This type of motivation arises when the nature of the job is inherently satisfying. Ryan and Deci (2000a) emphasized that intrinsic motivation ensures individuals perform their tasks more carefully and eagerly. In the case of textile workers, it is expected that when they experience personal satisfaction from their work, their task performance will also increase. Extrinsic motivation, on the other hand, refers to a type of drive that arises from external rewards (salary, promotion, recognition) or punishments (job loss, reprimand). Chaudhry (2008) noted that extrinsic motivation is effective in boosting short-term performance in employees. In high-paced and physically

demanding jobs like those in the textile industry, extrinsic rewards can enhance employee motivation and, consequently, performance. The literature frequently emphasizes that intrinsic motivation is a more sustainable and powerful performance booster compared to extrinsic motivation (Ryan & Deci, 2000b). Intrinsically motivated employees exert effort not only for rewards or punishments but also because of the nature of the job itself, leading to higher performance in the long run. In this context, it is assumed that similar results will be obtained in the research to be conducted on textile workers.

Based on the literature on motivation and performance, the following hypotheses have been formulated:

*H<sub>1</sub>*: Intrinsic motivation has a positive effect on the task performance of textile workers.

*H<sub>2</sub>*: Extrinsic motivation has a positive effect on the task performance of textile workers.

*H<sub>3</sub>*: The effect of intrinsic motivation on task performance is stronger than the effect of extrinsic motivation.

### 3. Methodology

#### 3.1. Sample

The population of the study consists of textile workers. The sample was selected from blue-collar textile workers in the Erbaa district of Tokat province, with a total of 228 workers included based on valid survey responses. To reach the ideal sample size, the rule of at least 5 times the number of items suggested by Hair et al. (2014) was applied.

Of the participants, 68% (155 people) are women, and 61.4% (140 people) are married. The most common age group is 31-35 years, comprising 32.9% (75 people) of the participants. In terms of education level, 43.4% (99 people) are high school graduates. When looking at occupational groups, the largest group is machine operators, with 83 people (36.4%). Regarding the duration of employment, 88.15% (201 people) have been working at their current job for 0-5 years, and similarly, 72.36% (165 people) have 0-5 years of professional experience.

#### 3.2. Measurement Tools

In line with the main objective of the thesis, a detailed literature review on the variables will first be conducted to establish the conceptual framework. Following this, the application phase of the thesis is planned to commence. During the research phase, the survey method, one of the quantitative research methods, will be employed. The survey form is designed to consist of three sections. The first section of the survey form will include demographic statements, the second section will contain the motivation scale addressing intrinsic and extrinsic motivation, and the third section will feature the task performance scale.

The motivation scale is based on Mottaz's (1985) work and consists of two dimensions. A total of 24 statements are included, 9 of which relate to intrinsic motivation and 15 to extrinsic motivation. To measure the performance levels of employees, an 8-item scale developed by Hainsworth and Barlow (2001), adapted by Veerasamy and colleagues (2013), and translated and validated into Turkish by Develi & Çavuş (2024) will be used.

The validity and reliability of the scales used in the research have been tested. When the scales were subjected to the initial confirmatory factor analysis, the goodness-of-fit values did not reach the



desired level. Therefore, two items (8 and 9) were removed from the Intrinsic Motivation scale, and four items (2, 3, 5, and 8) were removed from the Extrinsic Motivation scale. The final version of the scale was then subjected to confirmatory factor analysis. The results of the confirmatory factor analysis, conducted to test the validity of the scales, along with the ideal fit index values (Uğurlu, 2014), are summarized in Table 1.

**Table 1**

*Validity Analysis Results of the Scales*

Fit Indices	Acceptable Fit Threshold	Motivation Scale	Task Performance Scale
<i>CMIN/DF</i>	$\chi^2/df \leq 5$	2.466	4.071
<i>CFI</i>	$CFI \geq .90$	0.913	0.974
<i>IFI</i>	$IFI \geq .90$	0.914	0.974
<i>SRMR</i>	$SRMR \leq 0.8$	0.068	0.028

When examining the results of the confirmatory factor analysis, it is observed that both the motivation scale and the performance scale have acceptable levels of construct validity.

The results of the reliability analysis for the scales are summarized in Table 2.

**Table 2**

*Reliability Analysis Results of the Scales*

	Cronbach's Alpha	Number of Items
Intrinsic Motivation Scale	.903	7
Extrinsic Motivation Scale	.882	11
Task Performance Scale	.872	8

The Cronbach's Alpha value for the Intrinsic Motivation Scale was calculated as 0.903, and the scale consists of 7 items. The Extrinsic Motivation Scale consists of 11 items, with a Cronbach's Alpha value of 0.882. Additionally, the reliability of the Task Performance Scale was determined with a Cronbach's Alpha value of 0.872, and this scale consists of 8 items. These findings indicate that the scales used have high internal consistency and can be considered reliable tools for data collection.

### 3.3. Procedure

The research is confirmatory in nature and was conducted using the survey method, one of the quantitative research methods. This study aims to contribute to the literature on the relationship between motivation and performance. For this research, the necessary approval was obtained from the Tokat Gaziosmanpaşa University Social and Human Sciences Research Ethics Committee with the decision dated 08/11/2021, session no 22, decision no 03.

## 4. Findings

### 4.1. Hypothesis Results

#### 4.1.1. Correlation Analysis Results

Table 3 presents the results of the Pearson correlation analysis conducted to examine the relationships between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and task performance. The Pearson correlation coefficient measures the strength and direction of the linear relationship between two

variables; a positive correlation coefficient indicates that as one variable increases, the other also increases, while a negative correlation coefficient suggests that as one variable increases, the other decreases.

**Table 3**

*Correlation Analysis Results*

	Mean	Standard Deviation	1	2	3
1. Intrinsic Motivation	3.578	1.101	1		
2. Extrinsic Motivation	3.167	.894	.549**	1	
3. Task Performance	3.713	1.099	.661**	.548**	1

\*\* Correlations are significant at the 0.01 level.

The Pearson correlation coefficient between intrinsic motivation and extrinsic motivation was found to be 0.549, indicating a moderate positive relationship between these two variables. The significance level of this relationship was calculated as 0.000, making the result statistically significant at the 1% level ( $p < .01$ ).

The Pearson correlation coefficient between intrinsic motivation and task performance was 0.661, indicating a strong positive relationship between these two variables. The significance level of this relationship was also found to be 0.000, and it is statistically significant at the 1% level ( $p < .01$ ).

Finally, the Pearson correlation coefficient between extrinsic motivation and task performance was determined to be 0.548. This result indicates a moderate positive relationship between extrinsic motivation and task performance. The significance level was again determined to be 0.000, making this relationship statistically significant at the 1% level ( $p < .01$ ).

These results demonstrate that both intrinsic and extrinsic motivation have a significant impact on task performance. However, the relationship between intrinsic motivation and task performance is stronger than that of extrinsic motivation. These findings highlight the importance of focusing on intrinsic factors to enhance the motivation of blue-collar workers.

**4.1.2. Regression Analysis Results**

According to the model summaries presented in Table 4 and Table 5, the results of the regression analysis conducted to examine the effects of intrinsic motivation and extrinsic motivation on task performance are summarized. In the regression model, intrinsic motivation and extrinsic motivation are used as independent variables, while task performance is used as the dependent variable.

**Table 4**

*Regression Model Summary*

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Standard Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.697a	.485	.481	.58828	1.807

a. Predictors: (Constant). Extrinsic Motivation. Intrinsic Motivation  
b. Dependent Variable: Task Performance

The R-value of the model was calculated as 0.697, indicating the explanatory power of the independent variables on task performance. The coefficient of determination ( $R^2$ ) was found to be 0.485, indicating that the independent variables explain 48.5% of the total variance in task

performance. The adjusted  $R^2$  value was calculated as 0.481, further demonstrating that the model generally exhibits a good statistical fit. The Durbin-Watson value was determined to be 1.807, suggesting that there is no autocorrelation in the model or that it is minimal.

**Table 5**

*Regression Analysis Results*

Independent variables <sup>a</sup>	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	<i>P</i>	Linearity Statistics	
	<i>B</i>	Standard Error	<i>Beta</i>			Tolerance	<i>VIF</i>
Intrinsic Motivation	.453	.051	.516	8.935	.000	.695	1.438
Extrinsic Motivation	.247	.054	.263	4.553	.000	.695	1.438

a. Dependent Variable: Task Performance

When examining the unstandardized coefficients (*B*), it is observed that intrinsic motivation (IM\_mean) has a positive effect on task performance ( $B = 0.453, p < .001$ ). The Beta coefficient for intrinsic motivation was calculated as 0.516, indicating that intrinsic motivation is the variable with the strongest impact on task performance. The effect of extrinsic motivation (EM\_mean) on task performance is also positive and significant ( $B = 0.247, p < .001$ ), but it has a weaker effect compared to intrinsic motivation ( $\beta = .263$ ). These findings demonstrate that the impact of intrinsic motivation on task performance is more pronounced than that of extrinsic motivation.

## 5. Discussion and Conclusions

The primary aim of this research is to explore the relationship between motivation and performance. In line with this objective, data collected through surveys from 228 textile workers employed in various firms in the Erbaa district of Tokat province were analyzed.

The research findings have confirmed the relationship between motivation and performance. The literature also supports the positive relationship between motivation and performance (Kuswati, 2020). The most significant finding of the study is that intrinsic motivation has a greater impact on task performance than extrinsic motivation among textile workers. This result aligns with the findings of numerous other studies in the literature (Aslan & Doğan, 2020; Bulo & Tumbuan, 2015; Dündar et al., 2007; Hashiguchi et al., 2021; Hidayat, 2020; Ryan & Deci, 2000a; Triswanto & Yunita, 2022; Yousaf et al., 2015; Yusuf, 2021).

The findings of this research serve as an important guide in developing motivation strategies aimed at enhancing the performance of workers in the textile sector. It is particularly recommended that employers and managers develop policies to boost employees' intrinsic motivation. Strategies such as providing autonomy in the workplace, offering meaningful tasks, and supporting personal development can be implemented to enhance intrinsic motivation. However, it should also be emphasized that extrinsic motivation should not be entirely overlooked but rather used as a complementary tool to support intrinsic motivation.

## References

- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>

- Abdul Basit, A., Hermina, T., & Al Kautsar, M. (2018). The influence of internal motivation and work environment on employee productivity. *KnE Social Sciences*, 3(10). <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3424>
- Bulo, A. A., & Tumbuan, W. A. (2015). The effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee Performance at 21Cineplex, Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 2691. <https://doi.org/10.35794/emba.v3i3.9384>
- Burns, L. R., & Alexander, J. A. (2020). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-137.
- Chaudhry, S. M. (2008). Enhancing motivation and work performance of the salespeople. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6(1), 161-181.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2024). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. *Experimental Aging Research*, 50(5), 577-596. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226>
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Ehsan, M., & Qureshi, M. G. (2019). Effect of motivation on employees performance: Based in textile sector of Faisalabad, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 11(1), 95-114.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Gullu, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The effect of internal and external motivation on organizational trust: A case study on a sport organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n5p127>
- Güğerçin, U. (2015). *Bireyin etik yaklaşımı ile kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerindeki etkisi: Adana ilindeki banka çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Hainsworth, J., & Barlow, J. (2001). Volunteers' experiences of becoming arthritis self-management lay leaders: "It's almost as if I've stopped aging and started to get younger!". *Arthritis Care & Research*, 45(4), 378-383. [https://doi.org/10.1002/1529-0131\(200108\)45:4<378::AID-ART351>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1529-0131(200108)45:4<378::AID-ART351>3.0.CO;2-T)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hashiguchi, N., Sengoku, S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim, Y., & Kodama, K. (2021). Age-dependent influence of intrinsic and extrinsic motivations on construction worker performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 111. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010111>
- Hidayat, R. (2020). The influence of extrinsic motivation and work experience on employee performance (case study in the Serang Baru Sub-District, Bekasi District). *The Management Journal of Binaniaga*, 5(2), 167-178. <https://doi.org/10.33062/mjb.v5i2.387>
- Joseph, B. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(May), 62-75. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>
- Khan, I., Dongping, H., & Ghauri, T. A. (2014). Impact of attitude on employees performance: A study of textile industry in Punjab, Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 30(1), 191-197.
- Korkmaz, S. (2008). Hastahanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: Bir uygulama. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Kotherja, O., & Kotherja, B. (2016). External motivation and organizational commitment at educational institution employees. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 218-224. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n3s1p218>

- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Lara, P., & Ding, J. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 51-61. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.007>
- Moch, M. K. (1980). Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(1), 15-31. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90023-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90023-9)
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-375. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Muhammad, G., & Memon, U. (2012). Determinants of employee motivation: A case study of Afroze Textile Industries Limited, Karachi, Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 4(3), 22-25. <https://doi.org/10.9790/487X-0432225>
- Muogbo, U. S. (2013). The influence of motivation on employees' performance: A study of some selected firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Oldham, G. R. (1976). Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 29(6), 559-569. <https://doi.org/10.1177/001872677602900605>
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.420>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Triswanto, H., & Yunita, L. (2022). The influence of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance productivity of PT. Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 2(2), 155-161. <https://doi.org/10.58471/jecombi.v2i2.22>
- Uğurlu, C. T. (2014). A study of reliability and validity of informal communication scale. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 15(3), 83-100.
- Veerasamy, C., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2013). Individual skills-based volunteerism and life satisfaction among healthcare volunteers in Malaysia: Role of employer encouragement, self-esteem and job performance, a cross-sectional study. *PloS ONE*, 8(10), 1-10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0077698>
- William, A. N. (2010). *Employee motivation and performance* [Unpublished bachelor's thesis]. Mikkeli University and Applied Sciences.
- Yusuf, M. (2021). The effects of the intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Journal Management, Business, and Accounting*, 20(1), 18-31.
- Zawawi, A. A., & Nasurdin, A. M. (2020). The association between team skills and nursing team performance: A Malaysian perspective. *International Journal of Care Scholars*, 3(2), 1-16. <https://doi.org/10.31436/ijcs.v3i2.130>

### Disclosure Statements

**Ethics Statement:** “This article has been prepared in compliance with scientific research and publication ethics rules.”

**Conflict of Interest:** The authors declare that there is no conflict of interest, both from their own perspective and that of other parties involved.

**Contribution Rate:** The contribution rates of the first and second authors are 70% and 30%, respectively.

**Ethics Committee Approval:** For this research, the necessary approval was obtained from the Ethics Committee for Social and Human Sciences Research at Tokat Gaziosmanpaşa University with the decision dated 08/11/2021, session no. 22, and decision no. 03.

**Funding Information:** No funding was received from any institution for this study.

