

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

UYUMLULUK MASKESİ İLE ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DURUMSAL FAKTÖRLERİN ROLÜ

SEDA DEMİR

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

HAZİRAN 2025

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

UYUMLULUK MASKESİ İLE ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DURUMSAL FAKTÖRLERİN ROLÜ

SEDA DEMİR

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

HAZİRAN 2025

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE ROLE OF CONDITIONAL FACTORS ON THE
RELATIONSHIPS BETWEEN ANTECEDENTS AND
CONSEQUENCES AND FACADES OF CONFORMITY**

SEDA DEMİR

A THESIS OF DOCTORATE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: PROF. DR. MERAL ELÇİ

JUNE 2025

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 11/06/2025 tarih ve 2025/31 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 13/06/2025 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Seda DEMİR' in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN

ÜYE

: Prof. Dr. Bora YILDIZ

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Alper ERTÜRK

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Sevgili Eşim
Çocuklarım Ahmet Alim & Elif İpek
ve
Biricik Annem, Ananem ve Ağabeyim'e

ÖZET

Bu çalışma, örgüt içi görünmeyen psikolojik süreçleri açıklamayı amaçlayarak bireylerin iş yerinde sergilediği uyumluluk maskesi davranışlarını nedenleri ve sonuçları ile çok boyutlu bir çerçevede ele almaktadır. Uyumluluk maskesi, kişinin değerleri ile organizasyonun değeri çatıştığında kişinin kendi değerlerini gizleyip, organizasyonun değerlerini benimsiyormuş gibi davranmasıdır. Örgütsel davranış literatüründe sınırlı sayıda araştırma, uyumluluk maskesi arkasındaki dinamikleri bütüncül bir şekilde incelemiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, kişi-örgüt uyumunun uyumluluk maskesi üzerindeki etkisini ortaya koymak, bu ilişkide kapsayıcı liderliğin düzenleyici rolünü incelemek ve uyumluluk maskesi davranışlarının çeşitli örgütsel ve psikolojik sonuçlarla (işten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma, ahlaki çözülme, tükenmişlik) olan ilişkilerini açıklamaktır. Araştırma, Türkiye'deki bankacılık sektöründe çalışan 452 beyaz yaka çalışanından toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. SPSS PROCESS makro istatistik programı kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Sonuçlar, uyumluluk maskesinin işten ayrılma niyeti, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, sosyal kaytarma ve ahlaki kopma ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, ahlaki çözülme, uyumluluk maskesi ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma da, uyumluluk maskesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Araştırma kapsamında uyumluluk maskesi davranışlarının, hem bireylerin psikolojik durumları (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) hem de olumsuz örgütsel davranışları (işten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma ve ahlaki çözülme) anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Kişi-örgüt uyumunun ise uyumluluk maskesi ile negatif ilişkili olduğu, ayrıca bu ilişkide kapsayıcı liderliğin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kapsayıcı liderlik bu ilişkiyi düzenler, bu da kişi örgüt uyumunun uyumluluk maskesi üzerindeki negatif etkisinin, kapsayıcı liderliğin yüksek düzeyde uygulandığında daha belirgin hale geldiğini ortaya koymaktadır. Zamanla uyumluluk maskesi takmak tükenmişliğe neden olabilir ve nihayetinde işten ayrılma niyetine yol açabilir. Uyumluluk maskesi takan ve hala organizasyonda kalan çalışanlar ise, ahlaki çözülme ve sosyal kaytarma gibi davranışlarına neden olabilir. Bu tür sonuçlardan kaçınmak için, organizasyonlar bireyselliğin, samimi ifadenin, çeşitliliğin ve kapsayıcılığın teşvik edildiği, iş yerinde otantikliği artıran bir ortam yaratmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyum, Kapsayıcı Liderlik, Uyumluluk Maskesi, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, İşten Ayrılma Niyeti, Sosyal Kaytarma, Ahlaki Çözülme

ABSTRACT

This study aims to explain the invisible psychological processes within organizations by addressing the reasons and consequences of facades of conformity behaviors exhibited in the workplace within a multidimensional framework. The facade of conformity occurs when a person hides their values and behaves as if they have adopted the organization's values, particularly in situations where a conflict arises between their values and the organization's values. In the organizational behavior literature, a limited number of studies have comprehensively examined the dynamics behind the facades of conformity. In this context, the main aim of the study is to reveal the effect of person-organization fit on the facades of conformity, to test the moderating role of inclusive leadership in this relationship, and to explain the relationships of facades of conformity behaviors with various organizational outcomes (intention to leave, social loafing, moral disengagement, emotional exhaustion and depersonalization). The research was conducted using data collected from 452 white-collar employees working in the Turkish banking sector. Hypotheses were tested using the SPSS PROCESS macro statistical program. The results indicate that facades of conformity are associated with intention to leave, emotional exhaustion, depersonalization, social loafing, and moral disengagement. Additionally, moral disengagement plays a mediating role in the relationship between facades of conformity and social loafing. Emotional exhaustion and depersonalization also play a mediating role in the relationship between the facades of conformity and the intention to leave the job. Within the scope of the research, it has been observed that facades of conformity behaviors significantly affect both individuals' psychological states (emotional exhaustion and depersonalization) and negative organizational behaviors (intention to leave, social loafing, and moral disengagement). It has been observed that person-organization fit reduces the facades of conformity, and that inclusive leadership has a moderating effect on this relationship. Inclusive leadership regulates this relationship, suggesting that the negative impact of person-organization fit on the facades of conformity becomes more pronounced when inclusive leadership is applied at a high level. Over time, creating the facades of conformity can lead to burnout and ultimately result in the intention to leave. Employees who create facades of conformity and remain in the organization can lead to negative workplace behaviors such as moral disengagement and social loafing. To avoid such outcomes, organizations should create an environment that promotes individuality, authentic expression, diversity, and inclusivity, thereby enhancing authenticity in the workplace.

Keywords: Person–Organization Fit, Inclusive Leadership, Facades of Conformity, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Turnover Intention, Social Loafing, Moral Disengagement

TEŞEKKÜR

Bu doktora tezinin hazırlanmasında katkı sağlayan, destek olan ve yanımda olan herkese en içten teşekkürlerimi sunarım.

Öncelikle, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Meral Elçi'ye, Prof. Dr. Bora Yıldız'a ve Doç.Dr. Mehtap Özşahin'e araştırma sürecinde gösterdiği rehberlik, yapıcı eleştiriler ve akademik desteği için minnettarım. Onların bilgi birikimi ve yönlendirmeleri, çalışmamın bilimsel bir çerçevede şekillenmesinde belirleyici olmuştur.

Eğitim ve öğretim hayatım boyunca bu yolculuğumda bana ilham veren tüm hocalarıma, bilgi ve tecrübelerini benimle cömertçe paylaşan tüm akademisyenlere teşekkür ederim.

Bu süreçte bana her zaman inanan, sabırla destekleyen ve motivasyon kaynağım olan sevgili aileme, eşime ve çocuklarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Benim bu yaşıma gelene kadar gelişimimde yetişmemde sonsuz katkıları olan anneme, ananeme ve abime sonsuz teşekkürler.

Araştırmamın saha çalışması aşamasında desteklerini esirgemeyen, değerli vakitlerini ayırarak sorunları dikkatlice cevaplayan tüm anket katılımcılarına da ayrıca teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	6
2.1. Uyumluluk Maskesi	6
2.2. Kişi-Örgüt Uyumu	7
2.3. Kapsayıcı Liderlik	9
2.3.1. Kapsayıcı Liderliğin Boyutları	11
2.4. Tükenmişlik	12
2.4.1. Tükenmişliğin Boyutları	12
2.5. İşten Ayrılma Niyeti	14
2.6. Ahlaki Çözölme	14
2.7. Sosyal Kaytarma	16
2.8. Sistematik Literatür Taraması	17
3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	19
3.1. Kişi-Örgüt Uyumu ve Uyumluluk Maskesi	19
3.2. Düzenleyici Değişken Olarak Kapsayıcı Liderlik	20
3.3. Uyumluluk Maskesi ve İşten Ayrılma Niyeti	21
3.4. Uyumluluk Maskesi ve Sosyal Kaytarma	22
3.5. Uyumluluk Maskesi ve Ahlaki Çözölme	23
3.6. Ahlaki Çözölme ve Sosyal Kaytarma	23
3.7. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti	24
3.8. Aracı Değişken Olarak Tükenmişlik	24
3.9. Aracı Değişken Olarak Ahlaki Çözölme	25
3.10. Uyumluluk Maskesi ve Tükenmişlik	26
3.11. Aracı Değişken Olarak Uyumluluk Maskesi	27
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	30
4.1. Ölçüm ve Örneklem	30
4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik	33
4.3. Hipotez Testleri	41
4.3.1. Kişi Örgüt Uyumu ve Uyumluluk Maskesi ve Kapsayıcı Liderliğin Düzenleyici Etkisi	42
4.3.2. Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Ahlaki Çözölmenin Aracılık Etkisi	45
4.3.3. Uyumluluk Maskesinin Aracılık Etkisi	47
4.4. Tamamlayıcı Analiz	51
4.4.1. Yapısal Eşitlik Modeli	51

4.4.2. Düzenleyici (Moderasyon) İlişki	52
4.4.3. Aracılık (Moderasyon) İlişki	53
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	55
5.1. Teorik Katkılar	58
5.2. Pratik Katkılar ve Yöneticilere Öneriler	59
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	61
KAYNAKLAR	63
ÖZGEÇMİŞ	74
TEZ METNİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR	75
EKLER	76



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

GTÜ	: Gebze Teknik Üniversitesi
Bkz.	: Bakınız
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	28
Şekil 4.1: Kişi Örgüt Uyumu Ve Uyumluluk Maskesi, Bu İlişkide Kapsayıcı Liderliğin Düzenleyici Etkisi	43
Şekil 4.2: Kapsayıcı Liderliğin, Kişi-Organizasyon Uyumu ile Uyumluluk Maskeleri Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisi	44
Şekil 4.3: Kişi Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Uyumluluk Maskesinin Aracılık Rolü	47
Şekil 4.4: Kişi Örgüt Uyumu ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkide Uyumluluk Maskesinin Aracılık Rolü	48
Şekil 4.5: Yapısal Eşitlik Modeli	51

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri	32
Tablo 4.2: İfadelere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	34
Tablo 4.3: AFAve DFA Sonucu Faktör Yükleri	36
Tablo 4.4: Değişkenlere Ait Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri	40
Tablo 4.5: Değişkenlere Ait AVE ve CR Değerleri	41
Tablo 4.6: K-Ö Uyumu ve Uyumluluk Maskesi, Kapsayıcı Liderliğin Etkisi	44
Tablo 4.7: Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları	46
Tablo 4.8: Dolaylı Etki Tahmini	47
Tablo 4.9: Uyumluluk Maskesinin Aracılık Etkisi	49
Tablo 4.10: Dolaylı Etki Tahmini	50
Tablo 4.11: Yapısal Eşitlik Modeli İle Direk İlişkilerin Testi	52
Tablo 4.12: Yapısal Eşitlik Modeli İle Düzenleyici İlişkinin Testi	53
Tablo 4.13: Yapısal Eşitlik Modeli İle Aracı İlişkilerin Testi	53
Tablo 4.14: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları	54

1. GİRİŞ

Örgütsel değerler, organizasyonların temellerinden biridir (Buenger vd., 1996). Açıkça duyurulmuş olsun ya da olmasın, tüm organizasyonların belli değerleri vardır (Sai Manohar ve Pandit, 2014). Çalışanların değerleri, örgütsel değerlerle uyumlu olduğunda, örgütler da

ha yüksek düzeyde verimlilik ve etkinlik elde ederler (Gregory vd., 2009). Çalışanların ve organizasyonun değerlerinin birbiri ile uyumlu olması her zaman mümkün olmayabilir. Ayrıca, bir noktada çalışanların değerleri organizasyonun değerleriyle uyumlu olsa bile, değerler değiştikçe bireysel ve organizasyonel değerler arasındaki paralellik birbirinden sapabilir (Jaakson vd., 2008). Organizasyonun ve çalışanlarının değerleri uyumlu olmadığında veya değerlerde bir ayrışma meydana geldiğinde, çalışanlar "kendi değerlerini bastırıp, organizasyonel değerleri benimsiyormuş gibi davranarak yanlış temsiller oluşturmalarına" uyumluluk maskesi (UM) denir (Hewlin, 2003).

Çalışanın değerleri ile organizasyonun değerleri çatıştığında çalışanın kendi değerlerini bastırıp örgütün değerlerini benimsiyormuş gibi davranarak uyumluluk maskesi takması ilk bakışta kazan-kazan durumu gibi gözükmesine rağmen uyumluluk maskesinin hem çalışanlar hem de organizasyon açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Uyumluluk maskesi siber tembellik (Ye ve Qian, 2023), kaygı (Ye ve Qian, 2023), işten ayrılma niyeti (Hewlin, 2009) ve görev performansında azalma (Cheng vd., 2023; Hewlin vd., 2016, 2017) gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, bireyselliğin, samimi ifadenin, çeşitliliğin ve kapsayıcılığın teşvik edildiği, iş yerinde otantikliği artıran bir ortam yaratmaya yardımcı olmak için hem çalışanlar hem de organizasyonlar için uyumluluk maskesinin nedenlerini ve sonuçlarını araştırmak önemlidir.

Kendi değerlerini gizlemek için takılan uyumluluk maskesinin bireyler üzerinde olumsuz bir etkisi olmasına rağmen (Cheng vd., 2023; Hewlin, 2003, 2009), bu davranışın sonuçları organizasyon geneline de yayılabilir (Hewlin vd., 2016, 2017). Uyumluluk maskesi, çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilir ve bu da ekip dinamiklerini ve organizasyonel performansı olumsuz etkileyebilir (Cheng

vd., 2023). Uyumluluk maskesi oluşturmanın çalışanlar ve organizasyonlar için önemli sonuçları olmasına rağmen, bunun davranışsal ve psikolojik sonuçlarını inceleyen araştırmalar sınırlıdır.

Çalışanlar, kendi değerleri ile organizasyonun değerleri arasında gl bir uyum hissettiklerinde, daha yüksek düzeyde organizasyona bağlılık ve katılım sergileme olasılıkları daha yüksektir (Hewlin vd., 2017), bu da nihayetinde organizasyonel performansı artırır (Nikpour, 2017; Rahmayani vd., 2023). Bu tür bir uyum, aidiyet duygusunu teşvik eder ve çalışanları örgütsel hedeflere daha etkili bir şekilde katkıda bulunmaya motive eder (Larissa, 2024; Zhang ve Guo, 2023). Kişi-rgt uyumu (K-  Uyumu), kişisel değerler, inançlar ve kişilikler ile bir örgütün kültürü, hedefleri ve değerleri arasındaki uyumu ifade eder (Kristof, 1996). Bu kavram, örgütsel sonuçlar üzerindeki önemli etkisi nedeniyle örgütsel davranış araştırmaları alanında dikkat çekmiştir. Araştırmalar, K- uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı gibi çeşitli psikolojik sonuçlarla yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Arthur Jr vd., 2006; P. Chen vd., 2016; Demir vd., 2014; S. Kim, 2012; T.-Y. Kim vd., 2013).

Uyumluluk maskesi takmak, başlangıçta çalışanların organizasyona hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olan faydalı bir davranış gibi görünebilir (Hewlin, 2003). Ancak, bu genellikle çalışanlar için olumsuz psikolojik sonuçlara yol açar. Bu tür davranışlarda bulunan çalışanlar, artan stres, duygusal tükenmişlik ve azalan iş tatmini yaşarlar, bu da nihayetinde görev performansını düşürür (Hewlin vd., 2016; Zhang ve Guo, 2023). Ayrıca, bir çalışanın gerçek benliği ile sergilediği davranışlar arasındaki uyumsuzluk, daha yüksek düzeyde hayal kırıklığına ve iş yerinde kayıtsızlığa yol açabilir (Chou vd., 2020). Uyumluluk maskelerinin istenmeyen ve yıkıcı etkileri göz önüne alındığında, bu faktörler çalışanların sahtecilik duygusal yükünü sürdürmekte zorlanmaları nedeniyle işten ayrılma niyetinin artmasına katkıda bulunur (Chau vd., 2009).

Uyumluluk maskesi, çalışanların ya pozisyonlarını güvence altına almak ya da liderleri üzerinde olumlu bir izlenim yaratmak için baskı hissettikleri organizasyonel ortamlarda özellikle yaygındır (Hewlin, 2009). Literatür, katılımsız iş yerleri ve yüksek siyasi iklimlerin bu davranışı artırdığını, bunun da duygusal tükenme ve azalan yaratıcılık gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını vurgulamaktadır (Ma vd., 2023). Liderler, olumlu bir işyeri kültürü oluşturma ve organizasyon içindeki çalışan

davranışlarını motive etme konusunda kritik bir rol oynarlar. Örneğin, bütüncül liderlerin, beklenenin aksine, uyumluluk maskesini artırdığı görülmüştür, çünkü çalışanlar yüksek ilkeli liderlerin varlığında gerçek değerlerini bastırmak zorunda hissedebilirler (Hewlin vd., 2017). Benzer şekilde, sömürücü liderlik, çalışanların gerçek inançlarını bastırmaları için baskı hissettikleri bir çalışma ortamı yaratır ve bu da uyumluluk davranışlarını daha da pekiştirir (Akhtar vd., 2022).

Bağlamsal faktörler, organizasyonlar içinde uyumluluk maskesinin oluşumunu etkileyebilir. Bu bağlamda, bu çalışmanın Türk katılımcılar üzerinde yapılması, kültürel özellikleri açısından anlamlıdır. Hofstede'nin (Hofstede vd., 2010) kültürel boyutlarına göre, Türkiye kolektivizm ve güç mesafesi açısından yüksektir (www.hofstede-insights.com/countrycomparison-tool). Kolektivist eğilimlerin yüksek olduğu ülkelerde, bireylerin toplumda kendileri olarak var olmaları zordur, ancak toplumun kabul ettiği kalıplar içinde hareket etmek, olası riskleri ve dışlanmaları ortadan kaldırmak için gerekli bir araç olarak görülür (Hofstede vd., 2010). Bu bağlamda, kişisel bir konfor alanı oluşturmak, çalışanların bulundukları toplumun veya grupların ya da organizasyonların kurallarına uyması için bir tür oyun kuralı olarak görülebilir. Öte yandan, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler otoriteden ve cezalardan korkma, hiyerarşiye boyun eğme, iş güvencesizliği korkusu, herkes tarafından onaylanma arzusu, itaate ve sadakat gibi kavramların içselleştirilmesi nedeniyle uyumluluk maskesi sergileyebilirler. Bu kültürel değerler ve Türkiye'nin kültürel sınıflandırmasıyla ilgili açıklamalar değerlendirildiğinde, uyumluluk maskesi olgusunun Türkiye'nin çalışma hayatında yaygın olabileceği düşünülmektedir.

Literatür, uyumluluk maskesi oluşturma'nın çalışanlar ve organizasyonlar üzerindeki olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır. Ancak, olumsuz etkileri azaltmak ve çalışanların uyumluluk maskesi sergileme olasılığını düşürmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Sosyal Kimlik Teorisi (SIT), insanların kendilerini sosyal gruplarla olan bağlantıları aracılığıyla nasıl tanımladıklarını anlamamıza yardımcı olan bir psikolojik teoridir. Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen bu teori, bize örgütsel dinamikleri anlama konusunda yardımcı olur ve günümüz iş yerlerinde otantiklik ve refahı teşvik etmek için değerli bir rehberlik sunar (Tajfel vd., 1979). SKT'ye göre, çalışanlar ait oldukları gruba uyum sağlama ihtiyacı hissedebilirler. SKY'ye dayanarak, bu çalışmada daha yüksek kişi-organizasyon uyumunun

uyumluluk maskesi yaratma ihtiyacını azalttığını, düşük uyumun ise çalışanların değerlerini bastırarak dışa uyum sağlama psikolojik baskısını artırdığını ve uyumluluk maskesine yol açtığını varsayıyoruz. Ayrıca, bu olumsuz sonuçları azaltabilecek liderlik stillerinden birinin kapsayıcı liderlik olduğunu öneriyoruz. Açıklık, erişilebilirlik ve çeşitli bakış açılarını teşvik etme ile karakterize edilen kapsayıcı liderlik (Carmeli vd., 2010) önemli bir düzenleyici faktör olarak hizmet edebilir. Kapsayıcılığı aktif olarak teşvik eden liderler, çeşitli değerlerin ve bakış açıların benimsendiği psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturarak çalışanların uyumluluk maskesi takma gereksinimini azaltabilirler (Nembhard ve Edmondson, 2006). Sosyal kimlik teorisine dayanarak, kapsayıcı liderliğin birey-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisini araştırmaktadır. Ayrıca, bu çalışma kapsayıcı liderliğin K-Ö uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi açıklamada nasıl etkileşimde bulunduğunu araştırarak literatüre önemli katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), "İnsanlar kaynaklarını korumak ve geliştirmek için çabalar" diyen bir stres modelidir. Bireylerin yaşamlarına devam edebilmeleri için belirli kaynaklara sahip olduklarını ve bu kaynakların onlar için değerli olduğunu vurgular (Hobfoll, 1989). Bu kaynaklar, birey tarafından değerli bulunan veya değerli varlıkları elde etme aracı olarak kullanılan nesneler, kişisel özellikler, koşullar veya enerjiler olarak tanımlanır. Bu teoriye göre, bireyler için stres, kaynak kaybı tehdidi olduğunda, kaynak tüketimi devam ettiğinde veya kaynaklar kullanıldıktan sonra artık yenilenemediğinde ortaya çıkar. Teori, algılanan ve gerçek kayıpların veya kazanç eksikliğinin stresi tetikleyebileceğini vurgular (Hobfoll, 1989). Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar zamanla stres yaşarlar (Chou vd., 2020; Hewlin, 2003; Ye ve Qian, 2023). Bunun, refah gibi bireysel kaynak unsurlarının azalması veya zarar görmesi sonucunda olduğu düşünülmektedir (J. R. B. Halbesleben vd., 2014). Bu stresin devam etmesi, çalışanların hem rol içi hem de rol dışı görevlerinde zorluklar yaşamalarına ve yaratıcılıklarının azalmasına neden olur (McFarland ve Hlubocky, 2021). Stres, çalışanların refahını azaltan bir faktördür (Costa ve Pinto, 2017; Grigoreva ve Szaszko, 2024; Ng vd., 2009), oysa psikolojik veya fizyolojik refahları olumlu bir kaynaktır (Hobfoll, 1989; Yahyagil, 2015). Stresin önemli sonuçlarından birinin tükenmişlik olduğunu göz önünde bulundurarak (Gonçalves vd., 2019), bu çalışmada, uyumluluk maskesi sergileyen çalışanların

zamanla stres sonucunda tükenmişlik yaşayabileceklerini ve çalışanların başa çıkma stratejisi olarak işten ayrılma niyeti geliştirebileceklerini öngörüyoruz.

Sosyal bilişsel teori (Bandura, 2001), insan davranışını anlamada hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkisini vurgular. Teoriye göre, insanlar hem çevrelerini etkileyebilen hem de çevrelerinden etkilenen aktif ajanlardır ve karar verme süreçlerinde aktif bir rol oynarlar. Bireyler, öz düzenleme ve öz disiplin mekanizmalarını kullanarak davranışlarını etik standartlarla uyumlu hale getirebilirler. Etik bir örgütsel kültür, bu mekanizmaların desteklenmesini kolaylaştırırken, etik olmayan örgütsel normlar veya baskılar bireylerin öz düzenleme mekanizmalarını kısıtlamalarına ve etik olmayan davranışları ahlaki kopma yoluyla haklı çıkarmalarına neden olabilir (Moore, 2008). Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar, kişisel değerleri ile organizasyonun değerleri arasında bir çatışma yaşarlar ve değerlerini bastırırlar (Hewlin, 2003). Bu çatışma, stres, motivasyon kaybı ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Chou vd., 2020; Hewlin, 2009). Sosyal bilişsel kurama göre, bireyler bu tür bilişsel uyumsuzluğu çözmek için bir çıkış yolu ararlar ve bunu yaparken ahlaki çözümlülüğe yol açan etik olmayan davranışları rasyonelleştirebilirler (Bandura, 1999). Uyumluluk maskesiyle başlayan iç çatışma ve ahlaki kopma mekanizmalarının etkinleştirilmesi, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarına yönelmelerine neden olabilir.

Bu çalışmada, Sosyal Kimlik Teorisi, Kaynakları Koruma Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori kullanılarak uyumluluk maskesine etki eden faktörleri ve uyumluluk maskesinin iki olumsuz sonucunu ve bu olumsuz sonuçlara yol açan iki aracılık faktörünün aracılık rolünü dolaylı ilişkiler aracılığıyla araştırmak, uyumluluk maskesinin neden olduğu sonuçlara yol açan gizli bağlantıları ortaya çıkarmak, literatürdeki bu boşluğu doldurarak, bu davranışların araştırmacılar ve uygulayıcılar için olumsuz sonuçlarını ortaya çıkarmayı ve böylece yöneticiler ve uygulayıcılar için çeşitli çözümler ve stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırmamızda yer alan uyumluluk maskesi, kişi örgüt uyumu, kapsayıcı liderlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ahlaki çözülme, işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma değişkenlerine ait literatür bilgisi yer almaktadır.

2.1. Uyumluluk Maskesi

Çalışanlar, kendi değerleri ile örgütün değerleri çatıştığında kendi değerlerini bastırıp, örgüt değerlerini benimsiyormuş gibi görünerek sahte ve organizasyonun değerleri ile uyumlu bir görünüm (false representation) geliştirebilirler. Hewlin (2003), uyumluluk maskesini çalışanların kendi değerleri ile organizasyonun değerleri çatıştığında, çalışanın kendi değerlerini bastırıp organizasyonun değerlerini benimsiyormuş gibi davranması olarak tanımlamıştır. Çalışanlar, bu sahte uyum davranışlarını yeni katıldığı organizasyona uyum sağlama veya terfi gibi mesleki ilerleme sağlama amacıyla benimseyebilirler (Hewlin, 2003).

Literatürde hangi örgüt yapılarında çalışanların uyumluluk maskesi yarattıklarına ilişkin çeşitli araştırmalar mevcuttur. Katılımcı olmayan iş ortamlarında çalışanlar, pozisyonlarını güvence altına almak veya yönetim üzerinde olumlu bir izlenim bırakmak amacıyla, kendi değerlerini örgütün değerleriyle uyumluymuş gibi göstermeye ihtiyaç duyabilirler. Diğer bir deyişle, katılımcı olmayan iş ortamlarının çalışanları uyumluluk maskesi yaratmaya motive ettiğini vurgulamaktadır (Hewlin, 2009). Ayrıca, liderlik türlerinin ve örgütsel kültürün uyumluluk maskesi üzerinde olan etkileri çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Organizasyonel siyasi iklimin yüksek olduğu örgütlerde yaratılan uyumluluk maskesi daha yüksek duygusal tükenmeye yol açar ve bu da bireysel yaratıcılık üzerinde daha güçlü bir olumsuz etkiye neden olur. Düşük organizasyonel siyasi iklimde ise, uyumluluk maskesinin duygusal tükenme ve bireysel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkileri azalır (Ma vd., 2023). Ayrıca, tahmin edilenin aksine bütüncül liderler (Leader integrity) yüksek uyumluluk maskesine neden olmaktadır. Liderin bütünlüğü, çalışanların organizasyonla düşük değer uyumu yaşadıklarında uyumluluk maskesi oluşturma eğilimlerini artırarak cephe oluşturmaya etkiler. Özellikle, çalışanlar liderlerini yüksek bütünlüğe sahip olarak algıladıklarında,

uyumluluğu sahtelemeye ve gerçek değerlerini bastırmaya daha yatkındırlar (Hewlin vd., 2017). Öte yandan, sömürücü liderlik (exploitative leadership), çalışanların gerçek hislerini ve değerlerini bastırmaları için baskı hissettikleri bir ortam yaratarak çalışanların uyumluluk maskesi oluşturmaya yol açar (Akhtar vd., 2022).

Ayrıca, işyerinde aidiyet duygusunu veya iş güvencesini tehdit eden herhangi bir faktör çalışanların uyumluluk maskesi yaratmasına neden olabilir (Hewlin, 2009; Hewlin vd., 2016). Zorbalığa uğrayan çalışanlar, iş güvencelerini artırmak ve organizasyon içinde sosyal izolasyondan kaçınmak için sahte davranışlarda bulunmaya zorlanabilirler. Çalışanlar işyeri zorbalığı tehdidine karşı sosyal statülerini ve işlerinin geleceğini korumak için uyumluluk maskesi yaratabilmektedir (Liang, 2020).

Çalışanların kendi değerleri ile çelişse bile organizasyonun değerlerini benimsiyormuş gibi davranması ilk bakışta hem çalışanlar hem de örgüt için faydalı gözükmesine rağmen aslında her ikisi için de negatif etkileri vardır (Hewlin, 2003). Bu yüzeysel davranışlar çalışanın organizasyona daha hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırırken (Hewlin, 2003), diğer yandan duygusal tükenme ve azalan yaratıcılık ve görev performansında düşüş gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Cheng vd., 2023). Ma ve arkadaşları (2023), uyumluluk maskesinin bireysel yaratıcılığı olumsuz etkilediğini, bunun başlıca nedeninin bir çalışanın gerçek değerleri ile dışarıya yansıttığı değerler arasındaki uyumsuzluk olduğunu bulmuşlardır (Ma vd., 2023). Çalışanların yarattığı yanlış temsil (false representation) yüksek iş stresi ve düşük iş tatmini ile sonuçlanabilir (Hewlin vd., 2016; Ma vd., 2023). Araştırmalar, çalışanların gerçek benliklerini bastırmak ve örgütsel normlara uymak zorunda hissettiklerinde, artan düzeyde hayal kırıklığı ve duygusal yorgunluk yaşadıklarını göstermektedir (Chou vd., 2020). Bundan dolayı, uyumluluk maskesi yaratmak stress ve kaynak kaybına yol açtığından çalışanlar bu durumu uzun süre devam ettiremezler ve bu da işten ayrılma niyetinde artmaya neden olmaktadır (Chau vd., 2009; Hewlin vd., 2016).

2.2. Kişi-Örgüt Uyum

Kişi-örgüt uyumu (K-Ö uyumu), Kristof (1996) tarafından "en az bir varlığın diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığı, ya da benzer temel özelliklere sahip olduğu, ya da her ikisinin de olduğu durumlarda ortaya çıkan insanlar ve örgütler arasındaki uyum" olarak

tanımlanır (Kristof, 1996) (s. 4-5). K-Ö uyumu, çalışanların değerlerini ve görüşlerini paylaşan yerlerde daha iyi performans gösterecekleri fikrine dayanır. Çalışanlar organizasyonla uyumlu hissettiklerinde, işlerinden memnun olma ve organizasyonda kalma olasılıkları daha yüksektir (P. Chen vd., 2016). Ayrıca, bu uyum çalışanların iş rollerinden tatmin elde etmelerine yardımcı olur, organizasyonlar için devamsızlık maliyetlerini en aza indirir ve olumlu çalışan tutumlarıyla bağlantılı ek rol davranışlarını teşvik eder (Edwards ve Cable, 2009).

Kurumsal değerlerle uyumlu olmak, duygusal ve bilişsel uyumluluğu azaltır, böylece çalışanların stres ve tükenmişlik yaşama olasılığını daha da düşürür (Kristof-Brown vd., 2005). Ayrıca, yüksek K-Ö uyumu, görev performansının artması, vatandaşlık davranışları ve yenilikçilik gibi olumlu iş davranışlarıyla ilişkilidir (Cable ve DeRue, 2002). Tersine, düşük K-Ö uyumu, iş bağlılığının azalması, artan işten ayrılma niyetleri ve olumsuz iş davranışları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Kristof-Brown vd., 2005; Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Araştırmalar, bireylerin organizasyonlarıyla uyumlu hissetmelerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu, bir kişi ile işyeri arasındaki uyumun, otantik liderlik gibi farklı liderlik stillerinin önemli sonuçları nasıl etkilediğini büyük ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir (Liu vd., 2021; Mumcu, 2021). Bu bulgular, kişi-organizasyon uyumunun yalnızca olumlu sonuçları tahmin etmeye yardımcı olmadığını, aynı zamanda diğer organizasyonel uygulamaların etkisini gösterebileceği bir köprü işlevi gördüğünü vurgulamaktadır.

Kişi-örgüt uyumu, bireyin değer, inanç ve normlarının örgütün kültürel yapısı ve değer sistemiyle örtüşmesi olarak tanımlanmakta ve bu uyumun çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı etkileri olduğu birçok çalışmayla ortaya konulmuştur (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumunun çalışanlar ve organizasyonlar açısından etki ettiği pek çok unsur vardır.

Kişi-örgüt uyumu, çalışanların işlerinden tatmin olmalarında önemli bir belirleyicidir. Bireyler, örgütleriyle değer uyumu yaşadıklarında kendilerini daha huzurlu, güvende ve tatmin olmuş hissetmektedirler. Bu durum, hem içsel motivasyonu artırmakta hem de işten alınan doyumunu yükseltmektedir (Kristof-Brown vd., 2005).

Yüksek kişi-örgüt uyumu, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarını kolaylaştırmakta ve aidiyet hissini güçlendirmektedir. Verquer, Beehr ve Wagner

(2003) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, kişi-örgüt uyumu'nun hem duygusal hem de normatif bağlılıkla anlamlı şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir. Çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirdiklerinde uzun vadeli bağlılık geliştirme olasılıkları artmaktadır (Verquer vd., 2003).

Bireylerin değerlerinin örgütle örtüşmesi, motivasyonlarını ve işe katılımlarını olumlu yönde etkileyerek performansı artırmaktadır. Hoffman ve Woehr (2006), Kişi-örgüt uyumunun görev performansı kadar bağlamsal performans (yardımseverlik, sorumluluk gibi ekstra-rol davranışlar) üzerinde de etkili olduğunu vurgulamıştır. Uyumu yüksek bireyler daha fazla inisiyatif almakta ve daha az performans sorunları yaşamaktadır (Hoffman ve Woehr, 2006).

Kişi-örgüt uyumu, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde davranışlar sergileme istekliliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, Cable ve DeRue (2002), değer uyumunun çalışanların iş arkadaşlarına yardım etme, gönüllü görev üstlenme gibi vatandaşlık davranışlarına zemin hazırladığını belirtmektedir. Kişi-örgüt uyumu, örgüt için ekstra katkı sunma eğilimini teşvik etmektedir (Cable ve DeRue, 2002).

Ayrıca, kişi-örgüt uyumunun yüksek olması, çalışanların örgütte kalma isteklerini güçlendirmektedir. Uyumsuzluk yaşayan bireylerde ise örgütten uzaklaşma ve işten ayrılma düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Arthur, Bell, Villado ve Doverspike (2006) tarafından yapılan çalışmada, Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir negatif etkisinin olduğu bulunmuştur. Yani, kişi ve örgüt arasındaki uyum arttıkça işten ayrılma niyeti de azalma göstermektedir (Arthur Jr vd., 2006).

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin psikolojik sağlıkları üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Resick, Baltes ve Shantz (2007), değer uyumu yaşayan bireylerin daha az tükenmişlik ve stres bildirdiklerini tespit etmiştir. Değer çatışmaları, çalışanlarda yabancılaşma, duygusal tükenme ve depresyon gibi olumsuz psikolojik durumları tetikleyebilirken; yüksek uyum bu etkileri azaltıcı rol oynamaktadır (Resick vd., 2007).

2.3. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, örgüt içerisinde bireysel farklılıkların tanınması, değer görmesi ve çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri bir ortamın oluşturulmasında liderin oynadığı temel rolü ifade etmektedir (Nembhard ve

Edmondson, 2006). Bu liderlik tarzı, özellikle çeşitlilik içeren işgücü yapılarında, çalışanların dışlanmadan katılım göstermelerini sağlayan, farklılıkları destekleyen ve her bireyin katkısını değerli bulan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Randel vd., 2018).

Kapsayıcı liderlik kavramı, bireylerin hem grubun bir parçası olarak kabul edildiklerini hissettikleri bir aidiyet duygusu hem de bireysel farklılıklarının takdir edildiği bir benzersizlik algısı ile birlikte psikolojik güvenliğe dayalı bir liderlik atmosferi oluşturmayı amaçlamaktadır (Nishii ve Mayer, 2009). Nembhard ve Edmondson (2006), sağlık sektöründe yürüttükleri çalışmada, kapsayıcı liderliğin ekip üyelerinin katılımını artırdığını ve psikolojik güvenliği desteklediğini ortaya koymuştur (Nembhard ve Edmondson, 2006).

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010), kapsayıcı liderliğin çalışanların yaratıcı işlere katılımı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma, kapsayıcı liderliği üç temel boyutta tanımlamaktadır: açıklık (openness), erişilebilirlik (accessibility) ve ulaşılabilirlik (availability). Bu liderlik biçimi, çalışanların seslerinin duyulduğunu hissettikleri ve kendilerini özgürce ifade edebildikleri bir örgütsel iklim yaratmayı amaçlar (Carmeli vd., 2010). Çalışmada, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik algısını artırdığı, psikolojik güvenliğin ise çalışanların yaratıcı işlere katılımını teşvik ettiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak yapılan analizlerde, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve bu ilişkinin, yaratıcı işlere katılım üzerinde dolaylı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, kapsayıcı liderler yeni fikirlerin ortaya konmasını, geleneksel yöntemlerin sorgulanmasını ve risk alınmasını destekleyen bir iklim yaratmaktadır. Bu bağlamda, liderin açıklığı ve çalışanlarla kurduğu yüksek kaliteli ilişkiler, psikolojik güvenlik duygusunu artırmakta ve çalışanların yaratıcı davranışlara katılma isteğini yükseltmektedir. Psikolojik güvenlik, çalışanların olumsuz sosyal sonuçlardan korkmadan fikirlerini dile getirebilecekleri ve yeni şeyler denemekten çekinmeyecekleri bir algıyı ifade etmektedir (Carmeli vd., 2010).

2.3.1. Kapsayıcı Liderliğin Boyutları

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010), yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderliği üç temel boyutta tanımlamaktadır: açıklık (openness), erişilebilirlik (accessibility) ve ulaşılabilirlik (availability).

Açıklık, liderin farklı düşüncelere, yeni fikirlere ve çalışanlardan gelen geri bildirimlere karşı tutumunu ifade eder. Bu boyut, liderin çalışanlara karşı yargılayıcı olmayan, açık fikirli ve öğrenmeye istekli bir yaklaşım sergilemesini kapsar. Carmeli ve diğerleri (2010), açıklığı liderin çalışanlarının fikirlerine açık olma ve onların katılımını destekleme davranışlarıyla ilişkilendirmiştir. Psikolojik güvenliğin oluşması açısından açıklık, çalışanların düşüncelerini ifade etmekten çekinmeyecekleri bir iklim yaratır (Carmeli vd., 2010). Choi ve diğerleri (2017) ise açıklığı, liderin çalışanların bireysel katkılarını kabul ettiği ve farklı bakış açılarını değerli bulduğu bir liderlik davranışı olarak ele almıştır (Choi vd., 2017).

Erişilebilirlik, liderin çalışanlar tarafından fiziksel ve psikolojik olarak ulaşılabilir olma durumunu ifade eder. Bu, sadece mekânsal yakınlık değil; aynı zamanda duygusal ve iletişimsel anlamda çalışanlara “açık kapı” politikası benimsemesiyle ilgilidir. Carmeli et al. (2010), liderin danışma ve rehberlik için hazır bulunmasının çalışanlara güven verdiğini ve kapsayıcı liderliğin erişilebilirlik boyutunu güçlendirdiğini belirtmiştir (Carmeli vd., 2010). Choi et al. (2017), çalışanların iyi oluşunu destekleyen en önemli kapsayıcı liderlik davranışlarından birinin erişilebilirlik olduğunu ifade etmiştir. Liderlerin bire bir görüşmelere zaman ayırmaları, çalışanların sorularına açık olmaları bu davranışın örneklerindendir (Choi vd., 2017).

Ulaşılabilirlik, liderin zaman ayırma, destek sağlama ve çalışanların gelişimiyle ilgilenme düzeyini ifade eder. Bu boyut, liderin yalnızca orada bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir düzeyde hazır olmasını içerir. Carmeli et al. (2010), liderin ulaşılabilirliğini psikolojik güvenliğin oluşmasında temel unsurlardan biri olarak tanımlamış ve bu boyutu açık iletişimi teşvik eden bir davranış biçimi olarak görmüştür (Carmeli vd., 2010). Choi et al. (2017) çalışmasında liderin çalışanların katkılarını en uygun şekilde değerlendirmek ve onları gelişime teşvik etmek için ulaşılabilir olması gerektiği ifade edilmiştir (Choi vd., 2017).

2.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik, ilk kez Freudenberger (1974) tarafından tanımlanmış ve daha sonra Maslach ve Jackson (1981), insan hizmetleri profesyonelleri arasında yaygın olarak gözlemlenen tükenmişliği sistematik biçimde tanımlamak ve ölçmek amacıyla kapsamlı bir ölçek geliştirmiştir. Bu çalışmanın temel çıktısı olan Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI), tükenmişliğin üç temel boyutunu ortaya koymuştur: duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda azalma (reduced personal accomplishment). Araştırmada tükenmişliğin; işe devamsızlık, düşük moral, işten ayrılma niyeti, uyku problemleri, alkol ve ilaç kullanımı, evlilik sorunları gibi birçok bireysel ve örgütsel sonuçla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, tükenmişliğin yoğun olduğu bireylerin işlerine anlam katmakta zorlandıkları, daha düşük performans sergiledikleri ve işlerinden duydukları tatminin azaldığı belirtilmiştir.

Halbesleben ve Buckley (2004), tükenmişliğin sadece birey düzeyinde değil, örgütsel sonuçlar üzerinde de ciddi etkileri olduğunu vurgulamıştır. Araştırma sonuçları tükenmişliğin iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve fiziksel/psikolojik sağlık gibi değişkenlerle anlamlı şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal tükenme, iş performansı üzerinde doğrudan ve olumsuz bir etki yaratmaktadır. Halbesleben ve Buckley (2004), tükenmişliği azaltmaya yönelik müdahale stratejilerini iki ana gruba ayırmıştır: birey odaklı müdahaleler ve örgüt odaklı müdahaleler. Bireysel müdahaleler genellikle başa çıkma becerilerini artırmaya odaklanırken, örgütsel müdahaleler iş yükü yönetimi, beklentilerin uyumlaştırılması, sosyal destek sistemlerinin güçlendirilmesi gibi yapısal değişiklikleri kapsamaktadır. Özellikle örgüte özgü ihtiyaçlara göre tasarlanan müdahale programlarının daha etkili olduğu ifade edilmiştir (J. R. B. Halbesleben ve Buckley, 2004).

2.4.1. Tükenmişliğin Boyutları

Duygusal tükenme, bireyin iş yaşamında karşılaştığı yoğun stres ve baskılar sonucu duygusal kaynaklarının tükenmesi durumunu ifade eder. Bu durum, bireyin kendini yorgun, bitkin ve enerjisiz hissetmesine neden olur. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen MBI'de duygusal tükenme, tükenmişliğin en temel boyutu olarak kabul edilmiştir. Bu boyut, özellikle insanlarla yoğun etkileşim gerektiren

mesleklerde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Lee ve Ashforth (1990) duygusal tükenmeyi, bireyin duygusal enerjisinin tükenmesi ve iş ortamındaki talepler karşısında fiziksel ve zihinsel yorgunluk yaşamasıyla ilişkilendirilmiştir. Bu boyutun psikolojik ve fizyolojik gerilimle yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yani, bireyler tükenme yaşadıkça stres düzeylerinde artış ve bedensel semptomlarda yoğunlaşma meydana gelmektedir (Lee ve Ashforth, 1990).

İkinci boyut olan duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz, alaycı ve duygusal olarak mesafeli tutumlar geliştirmesi durumudur. Bu boyut, bireyin işine ve hizmet sunduğu kişilere karşı ilgisinin azalmasıyla karakterizedir. Maslach ve Jackson (1981), duyarsızlaşmayı tükenmişliğin ikinci boyutu olarak tanımlamışlardır. Bu durum, bireyin işine yabancılaşmasına ve motivasyon kaybına yol açabilir (Maslach ve Jackson, 1981). Lee ve Ashforth (1990) duyarsızlaşmayı, bireyin çevresindekilere karşı duygusal mesafe koyarak onları nesne gibi görmesiyle tanımlanmıştır. Bu boyut, duygusal enerjinin korunmasına yönelik bir savunma mekanizması olarak değerlendirilmiştir. Ancak yaptıkları çalışmada beklenenin aksine, duyarsızlaşmanın stresle başa çıkma yöntemlerinden biri olan kaçınma ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı tespit edilmiştir (Lee ve Ashforth, 1990).

Üçüncü boyut olan kişisel başarıda azalma ise bireyin mesleki yeterliliğini ve başarısını düşük algılamasını ifade eder (Maslach ve Jackson, 1981). Bireyin işinde etkili ve yeterli hissetmemesi, kendini yetersiz görmesi ve başarısızlık algısının artması olarak da tanımlanmıştır. Bu boyut, bireyin iş performansına yönelik öz değerlendirmeleri ve stresli durumlar üzerinde kontrol sahibi olma duygusuyla anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, öz yeterlik algısının yüksek olması, kişisel başarı hissini artırıcı etki göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1990).

Bu çalışmada, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına odaklanılmıştır. Bu tercihin temel nedeni, literatürde bu iki boyutun tükenmişliğin en belirgin ve yaygın olarak incelenen boyutları olarak kabul edilmesidir. Özellikle duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezi boyutu olarak değerlendirilmekte ve birçok çalışmada ana odak noktası olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Duyarsızlaşma ise, bireyin işine ve hizmet sunduğu kişilere karşı geliştirdiği olumsuz tutumları yansıttığı için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışmanın kapsamı ve derinliği göz önünde bulundurularak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına odaklanılmıştır.

2.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işinden ayrılma yönündeki bilinçli düşünce ve planlarını ifade eder. Bu kavram, ilk kez Mobley (1977) tarafından geliştirilen "ara bağlantılar modeli"nde (intermediate linkages model) iş tatmini ile gerçek işten ayrılma arasındaki zihinsel süreçleri açıklamak amacıyla ortaya konulmuştur. Mobley, işten ayrılma niyetini, işten ayrılma davranışının en yakın öncülü olarak tanımlamış ve bu niyetin, işten ayrılma sürecinin kritik bir bileşeni olduğunu vurgulamıştır (Mobley, 1977). Daha sonraki çalışmalarda, işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılma olasılığını ölçen güvenilir bir gösterge olarak kabul edilmiştir. Örneğin, Griffeth, Hom ve Gaertner (2000), işten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılma davranışının en güçlü yordayıcılarından biri olduğunu belirtmişlerdir (Griffeth vd., 2000).

Tett ve Meyer'in (1993) yapmış olduğu çalışmasında, 178 bağımsız örneklemin bulguları analiz edilerek iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma arasındaki ilişkiler sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Sonuçlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini birbirinden bağımsız olarak anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Bu bulgu, her iki tutumsal yapının işten ayrılma sürecine ayrı ayrı katkı sağladığını ve birbirinden ayırt edilebilir yapılar olduğunu desteklemektedir (Tett ve Meyer, 1993).

Heydarian ve Abhar (2011), işten ayrılma niyetini, bir çalışanın gönüllü olarak işten ayrılmaya karar vermesiyle ilgili genel tutum ve davranış ölçümü olarak tanımlamışlardır. İşlerinde kalma veya ayrılma niyeti, gerçek gönüllü işten ayrılma davranışının en iyi göstergesi ve tahmincisi olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle, artan işten ayrılma niyeti, organizasyonlarda artan gerçek işten ayrılma ile sonuçlanma olasılığı en yüksek olan durumdur (Krishnan ve Rathakrishnan, 2025). Xiaoming vd. (2014), işten ayrılma niyetinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamışlardır (Xiaoming vd., 2014).

2.6. Ahlaki Çözülme

Ahlaki çözülme, bireylerin etik dışı davranışlarını meşrulaştırmak, içsel değerleriyle çelişen eylemlerini rasyonelleştirmek veya bu tür davranışlardan dolayı suçluluk duygusundan kaçınmak amacıyla kullandıkları bilişsel mekanizmaları ifade eder

(Bandura, 1990). Bu kavram, Sosyal Bilişsel Teori (social cognitive theory) çerçevesinde Albert Bandura tarafından geliştirilmiştir ve bireyin içsel ahlaki standartları ile davranışları arasındaki uyumsuzluğu azaltmak için başvurduğu zihinsel süreçleri açıklar.

Ahlaki çözülme, sekiz temel mekanizma ile açıklanır: ahlaki gerekçelendirme, avantajlı karşılaştırma, dilsel örtme, sorumluluğu kaydırma, sorumluluğu yayma, eylemin sonuçlarını küçümseme, mağduru suçlama ve mağdurun insanlıktan çıkarılması (Bandura, 1999). Bu mekanizmalar bireyin kendi etik dışı davranışlarını meşru görmesine olanak tanır ve böylece kişinin vicdani rahatsızlık hissetmeden bu tür davranışları sürdürmesini mümkün kılar.

Ahlaki çözülme, bireylerin etik dışı davranışları kendi değer sistemleriyle çelişmeden gerçekleştirebilmelerine olanak tanıyan bilişsel bir süreçtir (Bandura, 2014). Bu süreci tetikleyen bir dizi bireysel, örgütsel ve liderlik temelli faktör bulunmaktadır. Etik liderliğin zayıf olduğu ortamlarda çalışanlar, liderlerinden ahlaki rehberlik göremediklerinde etik dışı davranışları meşrulaştırmaya daha yatkın hâle gelmektedir. Bonner ve arkadaşları (2016), etik liderlik eksikliğinin çalışanların moral disengagement düzeyini artırdığını ve bunun sonucunda yıkıcı iş davranışlarının arttığını bulmuşlardır (Bonner vd., 2016). Ayrıca, örgüt içinde algılanan adaletsizlik, bireylerin kurallara karşı tutumlarını değiştirmekte ve ahlaki çözülme mekanizmalarını aktive etmelerine neden olmaktadır. Hystad, Eid, Laberg, Johnsen ve Bartone (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel adaletsizlik algısının çalışanların sapkın iş davranışları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide ahlaki çözülmenin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları arttıkça, sapkın iş davranışlarında bulunma eğilimlerinin arttığı, ahlaki çözülme düzeyi yüksek olan bireylerin, sapkın iş davranışlarına daha yatkın oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, ahlaki çözülme, örgütsel adaletsizlik ile sapkın işyeri davranışları arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü oynamaktadır (Hystad vd., 2014).

Örgüt içinde etik ilkelerin benimsenmediği, kuralların tutarsız uygulandığı ya da etik dışı davranışların tolere edildiği bir ortamda çalışanlar, davranışlarının sonuçlarını yeniden çerçeveye yerleştirerek vicdani sorumluluktan kaçabilir. Martin ve Parmar (2012), bu tarz iklimlerin ahlaki çözülme teşvik edici bir yapı oluşturduğunu belirtmektedir (Martin ve Parmar, 2012).

Ahlaki çözölme, çalışanların etik dışı davranışlarda bulunma olasılığını artırmaktadır. Moore ve arkadaşları (2012), bireylerin bu tür davranışları vicdani bir rahatsızlık duymadan gerçekleştirebilmelerini sağlayan bilişsel mekanizmaları kullanarak, örgüt içinde yolsuzluk, aldatma ve görev suistimali gibi eylemleri daha kolay meşrulaştırdıklarını ortaya koymuşlardır. Bu süreç, özellikle düşük etik iklimine sahip iş yerlerinde daha da güçlenmektedir (Moore vd., 2012). Ayrıca, ahlaki çözölme, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmaya yol açmaktadır. Barsky (2011), moral disengagement düzeyi yüksek olan bireylerin başkalarına yardım etme, gönüllü katkıda bulunma gibi ÖVD'lere daha az eğilimli olduklarını ve iş arkadaşlarının refahına karşı duyarsızlaştıklarını vurgulamaktadır (Barsky, 2011).

Ahlaki çözölmenin, işyeri zorbalığı ve dışlama davranışlarıyla da ilişkili olduğu bulunmuştur. Detert ve arkadaşları (2008), bu mekanizmaların bireylere, başkalarına zarar vermeyi ya da onları küçümsemeyi haklı göstermeleri için bilişsel bir zemin sağladığını belirtmişlerdir. Bu durum, örgütsel barışı ve çalışanlar arası ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir (Detert vd., 2008).

2.7. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde çalışırken bireysel olarak daha az çaba sarf etme eğiliminde olmalarını ifade eden bir sosyal psikoloji olgusudur. Bu kavram, ilk olarak Fransız tarım mühendisi Max Ringelmann tarafından 1913 yılında yapılan halat çekme deneyleriyle ortaya konmuştur. Ringelmann, bireylerin grup halinde çalıştıklarında, bireysel olarak gösterdikleri çabanın azaldığını gözlemlemiştir. Daha sonra, Latané ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan çalışmalar, sosyal kaytarma terimini literatüre kazandırmıştır (Latané vd., 1979). Bu araştırmalar, bireylerin grup içinde çalışırken bireysel katkılarının izlenememesi durumunda çaba düzeylerinin düştüğünü göstermiştir (Latané vd., 1979).

Sosyal kaytarma üzerine olan literatür, çeşitli grup ortamlarında tanımını, öncüllerini, sonuçlarını ve potansiyel çözümlerini hesaba katmak için birkaç on yıl boyunca evrim geçirmiştir. Sosyal kaytarma, bireylerin bireysel olarak çalışmak yerine topluca çalıştıklarında bireysel çabanın azalması olarak yaygın bir şekilde tanımlanır (Karau ve Williams, 1993). Sosyal kaytarma, grup dinamiklerini anlamak için kritik öneme sahiptir çünkü takım performansını ve kolektif verimliliği zayıflatır, bu da hem

akademik hem de organizasyonel ortamlarda bir dizi olumsuz sonuca yol açar (Karau ve Williams, 1993).

Birçok çalışma, grup büyüklüğü, görev görünürlüğü ve bireysel sorumlulukların netliği gibi faktörlerin bu davranışın kritik belirleyicileri olarak hizmet ettiğini vurgulamıştır (Comer, 1995; Naicker ve Parumasur, 2018). Comer'in modeli (1995), grup büyüklüğü arttıkça sorumluluğun yayılmasının yoğunlaşma eğiliminde olduğunu ve bunun sonucunda sosyal kaytarma davranışını tetiklediğini öne sürmektedir (Comer, 1995, s. 199). Ampirik çalışmalar, ödül dağılımındaki algılanan eşitsizliklerin, beklenti ve eşitlik teorileri tarafından açıklandığı gibi, sosyal kaytarma gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu daha da doğrulamaktadır. Ayrıca, Zhu ve Wang'ın (2019) araştırması, grup gelişiminin rolünü açıklayarak bu öncülleri genişletmekte ve hem algılanan hem de gerçek sosyal kaytarma seviyelerinin bir grubun olgunlaşma aşamasından etkilenebileceğini önermektedir (Zhu ve Wang, 2019).

2.8. Sistemik Literatür Taraması

Web of Science'da uyumluluk maskesi ile ilgili çalışmalar aratılarak ('facades of conformity' (All Fields) AND SURVEY (All Fields) sistemik literatür taraması yapılmıştır. Sonuçlar Ek-C'de özetlenmiştir. Uyumluluk maskesi (facades of conformity) kavramı, özellikle son on yılda örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken bir araştırma konusu haline gelmiştir. İncelenen 15 makalenin çoğu 2016 sonrası dönemde yayımlanmış olup, 2020 sonrası literatürde belirgin bir artış gözlemlenmektedir (Liang, 2022a; Tumelo ve Donald, 2025; Xiao vd., 2024).

İncelenen çalışmaların önemli bir kısmı Doğu Asya (Çin, Tayvan) ve Anglo-Sakson (ABD, Güney Afrika) ülkelerinde gerçekleştirilmiştir (Hewlin, 2009; Liang, 2022a; Zhang ve Guo, 2023). Avrupa kültürüne veya Türkiye gibi yüksek güç mesafesi ve kolektivist kültürel değerlere sahip ülkelere yönelik ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma Türkiye'de yapılarak coğrafi ve kültürel bir boşluğu doldurarak, literatüre yeni bir bağlam kazandırmaktadır.

Literatürde yer alan birçok çalışma kamu sektörü, hizmet sektörü ve eğitim gibi nispeten düşük rekabetli ortamlarda gerçekleştirilmiştir (Akhtar vd., 2022). Bankacılık gibi yüksek performans baskısının olduğu, regülasyon yoğunluğunun ve stres

düzeyinin yüksek olduğu sektörler literatürde yeterince incelenmemiştir. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışma ile Türkiye’de beyaz yaka bankacılık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi, uyumluluk maskesi davranışlarını anlamak açısından bu özelliklere sahip sektörlerdeki dinamikleri ortaya koyma potansiyeli taşımaktadır.

Literatürde otoriter liderlik (Xiao vd., 2024), sömürücü (Akhtar vd., 2022) liderlik ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Ancak çalışan davranışlarının şekillenmesinde pozitif liderlik tarzlarının koruyucu etkileri yeterince araştırılmamıştır. Bu araştırma ile kapsayıcı liderlik düzenleyici (moderatör) değişken olarak konumlandırılarak, bu liderlik tarzının uyumluluk maskesini azaltmadaki işlevini araştırılarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.



3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Kişi-Örgüt Uyumu ve Uyumluluk Maskesi

Kişi-örgüt uyumu, bir kişinin inançlarının, değerlerinin ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olması anlamına gelir (Kristof, 1996). Yüksek uyumluluk düzeyine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, çalışma ortamlarında gerçek benliklerini ifade etme konusunda daha rahat hissederler. Yapılan çalışmalar, düşük kişi-organizasyon uyumunun iş tatmininin azalması (Verquer vd., 2003), artan işten ayrılma niyeti (Cable ve Judge, 1996) ve azalan örgütsel bağlılık (O'Reilly vd., 1991) gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Ancak, çalışanların bu tür bir uyumsuzlukla karşılaştıklarında yanıt olarak uyum sağlamalarına yardımcı olacak sınırlı araştırma bulunmaktadır. Uyumluluk maskesi, çalışanların algılanan beklentileri karşılamalarına ve organizasyon içinde kapsayıcılığı sürdürmelerine yardımcı olan stratejilerden biridir (Hewlin vd., 2016). Çalışanlar değerleri ile organizasyonun değerleri arasında bir uyumsuzluk gördüklerinde, gerçek kimliklerini bastırabilir ve uyumlu görünmek için davranışlarda bulunabilirler, bu da uyumluluk maskesi olarak bilinir (Hewlin, 2003).

Sosyal Kimlik Teorisi (SKT) (Tajfel vd., 1979), K-Ö uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi anlamak için yararlı bir çerçeve sunar. SKT, bireylerin kimliklerini kendilerini ait hissettikleri sosyal gruplar aracılığıyla nasıl oluşturduklarını açıklar. Bu teori, insanların kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal gruplara (milliyetler, cinsiyetler ve meslekler gibi) sınıflandırdıklarını ve bunun da tutumlarını, davranışlarını ve öz algılarını şekillendirdiğini öne sürer. Başka bir deyişle, SKT, bireylerin grup üyeliklerinden bir benlik duygusu türettiklerini ve bu gruplar içinde olumlu bir kimlik sürdürme motivasyonuna sahip olduklarını öne sürer. SKT'ye göre, bireyler kimliklerini korumak ve güçlendirmek isterler, bu da onların organizasyon veya grup normlarıyla daha fazla uyum sağlamalarını sağlar (Ashforth ve Mael, 1989).

Çalışanlar değerlerinin organizasyonun değerleriyle çeliştiğini hissettiğinde, bir kimlik tehdidi hissedebilirler (Petriglieri, 2011). Bireyler, algılanan örgütsel beklentileri karşılamak, bu tehdidi yönetmek ve örgüte olan bağlılıklarını sürdürmek için otantik benliklerini gizleyerek uyumluluk maskesi oluşturabilirler (Hewlin vd.,

2017). Buna karşılık, çalışanların K-Ö uyumu yüksek olduğunda, kişisel değerleri organizasyonel değerlerle uyumlu hale gelir, bu da izlenim yönetimi veya değer bastırma ihtiyacını azaltır (Kristof-Brown vd., 2005). Bu tür bir uyum, çalışanlara özgünlük ve kendini ifade etme için psikolojik bir temel sağlar (Cable ve Kay, 2012). Bu nedenle, sosyal kimlik teorisine dayanarak, Kişi-Örgüt uyumunun uyumluluk maskeleri üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu varsayıyoruz.

H1 : Kişi-örgüt uyumu ve uyumluluk maskesi arasında negatif bir ilişki vardır.

3.2. Düzenleyici Değişken Olarak Kapsayıcı Liderlik

Kişi-örgüt (K-Ö) uyumu, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanır ve çalışan davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmede önemli bir rol oynar (Kristof, 1996). Kişisel değerleri ile organizasyonun değerleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu düşünen çalışanlar, genellikle iş tatmininde azalma, daha düşük organizasyonel bağlılık ve artan stres seviyeleri yaşarlar (Kristof-Brown vd., 2005). Ancak, çalışanlar ile organizasyonlar arasındaki değerler ve inançlardaki uyumsuzluklar her zaman olumsuz sonuçlara yol açmayabilir. Başka bir deyişle, değerleri organizasyonun değerleriyle örtüşmeyen her çalışan, kendi değerlerini bastırmayabilir ve uyumluluk maskesi olarak adlandırılan sahte temsiller göstermeyebilir. Bazı durumsal faktörler, liderlik tarzı gibi, çalışanların uyumluluk maskesi göstermesini azaltabilir. Ayrıca, liderlerin sağladığı örgütsel ortam, çalışanların uyumluluk maskesi yaratmasını önemli ölçüde etkileyebilir.

Liderlik tarzlarının, çalışanların iş yerindeki duygusal ve davranışsal tepkilerini şekillendirdiği gösterilmiştir. Örneğin; Ma ve diğerleri (2023) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, yüksek derecede politik bir iklime sahip organizasyonlarda, uyumluluk maskesi oluşturmak duygusal tükenmeye yol açar ve bu da bireysel yaratıcılık üzerinde daha büyük bir olumsuz etkiye sahip olur; buna karşılık, düşük politik bir iklimde, uyumun duygusal tükenme ve bireysel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkileri azalır (Ma vd., 2023). Ayrıca, beklentilerin aksine, dürüst liderler çalışanlarını uyumluluk maskesi oluşturmaya yönlendirebilir. Liderin bütünlüğü, çalışanların organizasyonla düşük değer uyumu yaşadıklarında uyumluluk maskesi oluşturma eğilimlerini artırarak sahte uyum oluşturulmasını etkiler (Hewlin vd., 2017). Özellikle, çalışanlar liderlerini yüksek bütünlüğe sahip olarak algıladıklarında

değerlerini bastırma eğilimindedirler (Hewlin vd., 2017). Öte yandan, sömürücü liderlik, çalışanların gerçek hislerini ve değerlerini gizlemeye zorlandıkları bir ortam yaratır, bu da onların uyumluluk maskesi oluşturmalarına neden olur (Akhtar vd., 2022). Bu bulgular, liderlik tarzının uyumluluk maskesinin ortaya çıkmasında kritik bir durumsal faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Kapsayıcı liderlik, bu tür kritik bağlamsal faktörlerden biridir. Kapsayıcı liderlik, çeşitliliği, psikolojik güvenliği ve çalışan katılımını teşvik etmedeki rolü nedeniyle organizasyonel araştırmalarda önemli bir yere sahiptir (Carmeli vd., 2010). Bu, tüm çalışanların değerli, saygıdeğer ve örgütsel başarıya katkıda bulunmaları için yetkilendirilmiş hissetmelerini sağlayan liderlerin davranışlarını ifade eder (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderler, çalışanların katkılarını değerlendirir, adaleti teşvik eder ve tüm bireylerin saygı gördüğü ve güçlendirildiği bir ortam yaratır (Shore vd., 2018). Ayrıca, Kapsayıcı lider tarzı, adaleti, sesi ve çalışanlar arasında aidiyet duygusunu teşvik ettiği için çeşitli iş yerlerinde hayati öneme sahiptir (Nembhard ve Edmondson, 2006). Bu nedenle, çalışanların değerleri ile organizasyonun değerleri arasında bir çatışma ortaya çıktığında hem çalışanlar hem de organizasyonlar için önemli bir rol oynar (Hollander, 2012; Randel vd., 2016). Kapsayıcı liderliğin temel unsurları arasında empati ve duyarlılık, adalet ve eşitlik, açık iletişim, çalışan katılımını teşvik etme ve her bireyin katkılarını takdir etme yer alır (Shore vd., 2018). Bu unsurlar, çalışan motivasyonunu artırır, iş tatminini geliştirir ve örgütsel bağlılığı güçlendirir (Shore vd., 2011). Kapsayıcı liderler özellikle de kişi-örgüt uyumu düşük olan çalışanlar için çeşitli bakış açılarını kabul ederek ve samimi ifadeyi teşvik ederek, çalışanların uyumluluk maskesi göstermelerini hafifletebilir. Başka bir deyişle, çalışanların kapsayıcı liderlik algısı yüksek olduğunda, K-Ö uyumunun uyumluluk maskesi üzerindeki olumsuz etkileri daha zayıf olabilir.

H2 : Kapsayıcı liderlik, kişi-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi düzenleyici rol oynar.

3.3. Uyumluluk Maskesi ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar, organizasyonda bir savunma mekanizması olarak uyumluluk maskesi oluştururlar. Potansiyel olumsuz değerlendirmelerden kaçınmak veya son derece politikleşmiş organizasyonel ortamlarda kendilerini korumak için, çalışanlar gerçek

değerlerini bastırırlar (Anjum ve Shah, 2017; H. Chen vd., 2024). Çalışan başlangıçta bu mekanizmayı faydalı olarak algılasa da (Hewlin, 2003), uyumluluk maskesi oluşturmak çalışanın stres yaşamasına ve kaynak kaybına yol açar (Imam vd., 2022). Ayrıca, örgütün ve çalışanın değerleri arasındaki farklılıklar rol çatışmalarına yol açar ve nihayetinde çalışanı aşırı yükler (Hewlin, 2003). Bu, çalışanın refahını ve performansını olumsuz etkileyecektir (Cheng vd., 2023). Hobfoll'a (Hobfoll, 1989) göre, stres bireylerin değer verdiği kaynakların yavaş yavaş tükenmesine ve tüketilmesine yol açar. Uzun bir süre boyunca uyumluluk maskesi takan çalışanlar stres yaşarlar (Chau ve diğerleri, 2009). Kaynakların yetersiz olduğunu hisseden çalışan, kalan kaynakları korumak için savunma önlemlerine başvurur (J. R. Halbesleben, 2010; J. R. B. Halbesleben ve Wheeler, 2011; J. R. Halbesleben ve Bowler, 2007). Bu savunma mekanizmalarından birisi de işten ayrılmak olacaktır. İşten ayrılma kararı verilene kadar, kaynak eksikliği hissi işten ayrılma niyetini artıracaktır (Hobfoll, 1989). Bu nedenle, aşağıdaki hipotezi öneriyoruz.

H3 : Uyumluluk maskesi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Uyumluluk Maskesi ve Sosyal Kaytarma

Uyum maskesi ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki, Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde incelenmiştir. Değerlerini bastırmak ve sanki organizasyonun değerlerini benimsemiş gibi davranmak (Hewlin, 2003), psikolojik ve duygusal sıkıntıya neden olur (Hewlin vd., 2017), bu da bireylerde strese yol açar (Mickleburgh, 1992). Stresle başa çıkamayan çalışanlar, zamanla etik olmayan davranışlara başvurabilirler (Folkman vd., 1986). Uyumluluk maskesi gösteren çalışanların etik olmayan davranışlarından biri sosyal kaytarma olabileceğini öneriyoruz. Sosyal kaytarma, çalışanların grup içinde bireysel sorumluluk algısının azalması ve bu durumun performanslarının düşmesine yol açtığı bir durum olarak tanımlanabilir (Latané vd., 1979). Bireyler, grup ortamlarında sosyal farkındalıklarının azalması nedeniyle grup görevlerinde bireysel görevlerdeki aynı performans seviyesini göstermezler (Liden vd., 2004). Başka bir deyişle, sosyal kaytarma, grup çalışmasına tek başına çalışmaya kıyasla daha az çaba harcamaktır (Latané vd., 1979; Ying vd., 2014). Eğer bir çalışan işi bırakmayı düşünmüyorsa ve organizasyonda kalmaya karar veriyorsa, çalışanın sosyal kaytarma gibi etik dışı davranışlara başvurabileceğini öngörüyoruz.

H4 : Uyumluluk maskesi ve sosyal kaytarma arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5. Uyumluluk Maskesi ve Ahlaki Çözölme

Ahlaki Çözölme Teorisi, sosyal bilişsel teorinin bir uzantısı olarak geliştirilmiştir (Bandura, 1986). Bu teori, bazı bireylerin etik olmayan davranışlar sergilediğinde neden rahatsızlık hissetmediklerini açıklamayı amaçlar. Çalışanlar, örgütsel değerleri benimsemedikleri halde, örgütsel değerleri benimsiyormuş gibi görünmek için uyumluluk maskesi oluştururlar (Hewlin, 2003). Kendi değerleri ile organizasyonel değerler arasındaki çatışma zamanla ahlaki kopma davranışını tetikleyebilir. Uzun süre boyunca uyumluluk maskesi oluşturmak, etik olmayan davranışlara yol açabilir. Etik olmayan davranışlardan kaynaklanan rahatsızlığı ortadan kaldırmak veya azaltmak için, çalışanlar "Başka seçeneğim yok." veya "Herkes bunu yapıyor" gibi ahlaki çözölme stratejileri kullanır (Bandura, 1999, s. 199; Moore, 2008).

H5 : Uyumluluk maskesi ve ahlaki çözölme arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6. Ahlaki Çözölme ve Sosyal Kaytarma

Ahlaki çözölme, bireylerin ahlaki ilkelere aykırı davrandıklarında davranışlarını rasyonelleştirmesidir. Bireyler, etik olmayan davranışlarının sonuçlarından etkilenmemek için bilişsel mekanizmaları devreye sokarlar (Bandura, 1999). Sosyal kaytarma, bireylerin bir grup içinde daha az sorumluluk hissetmeleri ve bireysel bir görev üzerinde çalışırken gösterdikleri çabalara kıyasla katkılarını azaltmaları durumudur (Latané vd., 1979). Sosyal Bilişsel Teoriye göre, sosyal kaytarma davranışlarını sergilemek için ahlaki kopma mekanizmalarının kullanılması, gözlemsel öğrenme ve sosyal modelleme sonucunda ortaya çıkabilir. Bu mekanizmalar, çalışanlar tarafından davranışlarının etik sonuçlarını görmezden gelmek ve grup içindeki kötü performansı haklı çıkarmak için kullanılır (Bandura, 1999, s. 199; Moore, 2008).

H6 : Ahlaki çözölme ve sosyal kaytarma arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.7. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti

Uyumluluk maskesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki (Hewlin, 2009; Hewlin vd., 2016) tükenmişlik gibi başka bir psikolojik sürecin sonucu olabilir (Chou vd., 2020). Başka bir deyişle, bu ilişki tükenmişlik gibi diğer psikolojik süreçleri de içerebilir. Uyum maskesi oluşturan çalışanlar, organizasyonun normlarına uyum sağlıyormuş gibi görünerek kaynaklarını korumayı amaçlarlar (Hobfoll, 1989). Ancak, bu davranışlara devam eden ve kaynaklarının daha da azaldığını gören çalışanlar, daha büyük bir kaynak yetersizliği hissi yaşayabilirler (Brotheridge ve Lee, 2002). Bu durumda, işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Kaynakları Koruma Teorisine dayanarak, araştırma hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

H7 : Duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8 : Duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.8. Aracı Değişken Olarak Tükenmişlik

Çalışanlar, organizasyona uyum sağlıyormuş gibi görünmek veya kendilerini savunmak için uyumluluk maskesi oluştururlar, bu da stres, refah gibi değerli kaynakların israfına neden olur. Çalışanlar değerli kaynaklarını geri kazanamadıklarında, kaynak kaybına neden olan durumlardan kaçınmaya çalışırlar (Brotheridge ve Lee, 2002). Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre, UM oluşturan çalışanlar, değerlerini organizasyonlarının değerleriyle uyumlu hale getirme zorunluluğundan dolayı içsel çatışma yaşarlar. Çalışanlardaki bu içsel çatışma, psikolojik kaynaklarını korumak için stresi azaltma sonucunda işten ayrılma niyeti geliştirmelerine yol açar. Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin birincil belirtisidir (Maslach vd., 2001) ve çalışanların fiziksel ve duygusal sağlığını, iş performansını (Simha vd., 2014) ve örgütsel bağlılıklarını (S.-C. Chen ve Chen, 2018) olumsuz yönde etkiler. Çalışanlarda enerji kaybı ve stresle başa çıkamama şeklinde gözlemlenebilir (Xiaoming vd., 2014). Duygusal olarak tükenmiş çalışanlar genellikle uyumluluk sağlama kaynaklarının eksik olduğunu hissederler ve işlerine katkıda bulunamaz hale gelirler (J. R. B. Halbesleben ve Buckley, 2004), bu da onları işten ayrılmayı düşünmeye yönlendirir (Li ve Zhou, 2013).

Duygusal olarak tükenmiş bireyler, çevrelerindeki insanlarla olan ilişkilerini de sınırlar. Bu bireyler psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır ve duyarsızlaşma durumu belirginleşir (Maslach vd., 2001). Ashforth ve diğerleri (Ashforth ve Lee, 1990), duyarsızlaşma, istenmeyen bir talebi önlemeye veya algılanan bir tehdidi azaltmaya yönelik reaktif ve koruyucu eylemler olarak tanımlanan bir savunma davranışı biçimi olduğunu savunmuşlardır. Bu savunmacı davranış, işten ayrılma niyetini artırabilir (Ashforth ve Lee, 1990).

Öte yandan, uyumluluk maskesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki (Hewlin, 2009; Hewlin vd., 2016) tükenmişlik gibi başka bir psikolojik sürecin sonucu olabilir (Chou vd., 2020). Başka bir deyişle, bu doğrudan ilişki tükenmişlik gibi diğer psikolojik süreçleri de içerebilir. Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar, organizasyonun normlarına uyum sağlıyormuş gibi görünerek kaynaklarını korumayı amaçlarlar (Hobfoll, 1989). Ancak, bu davranışlara devam eden ve kaynaklarının daha da azaldığını gören çalışanlar, daha büyük bir kaynak yetersizliği hissi yaşayabilirler (Brotheridge ve Lee, 2002). Bu durumda, işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Kaynakları Koruma Teorisi'ne dayanarak, araştırma hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

H9: Duygusal tükenmişlik, uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H10: Duyarsızlaşma, uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

3.9. Aracı Değişken Olarak Ahlaki Çözülme

Uyumluluk maskesi ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide, ahlaki çözülme gibi diğer etik dışı davranışların etkileri olabilir. Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar, kendi değerleri ve organizasyonun değerleri arasında çatışma yaşarlar ve sahte temsilciler sergilerler. Çalışanların düşünceleri ile davranışları arasındaki çatışma onlara stres kaynağı olur (Hewlin, 2003). Sosyal bilişsel teoriye göre, davranışları ve düşünceleri çatışan çalışanlar bu yönleri göz ardı etmek için ahlaki çözülme mekanizmalarını kullanabilirler. Ahlaki çözülme süreci, bireylerin etik olmayan davranışlarını rasyonelleştirmelerinde önemli bir rol oynar. Sosyal bilişsel teori, bireylerin davranışlarını etik olarak yeniden çerçevelendirdiklerini veya gerekçelendirdiklerini, bu davranışların sergilenmesini kolaylaştırdığını belirtir (Bandura, 1999).

H11: Ahlaki çözümlenin, uyumluluk maskesi ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

3.10. Uyumluluk Maskesi ve Tükenmişlik

Maslach'a (Maslach vd., 2001) göre, tükenmişlik, uzun süreli ve yoğun stresin neden olduğu duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenme halidir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma, tükenmişliğin iki ana bileşeni olarak kabul edilir (Schaufeli, 2003). Duygusal tükenmişlik, bir kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi olgusunu ifade eder. Duyarsızlaşma ise, diğer insanlara veya işe karşı olumsuz bir tutumu ifade eder (Fernet vd., 2010).

Uyum maskesi, kişisel değerleri bastırmayı ve örgütsel değerleri benimsemiş gibi davranmayı içerir (Hewlin, 2003). Çalışanlar tarafından yapılan bu tür yanlış temsil, beraberinde gelen stres, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile birlikte tükenmişliği artırabilir (Chou vd., 2020; Hewlin, 2009). Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar psikolojik ve duygusal olarak etkilenirler (Hewlin vd., 2016, s. 206). Bu çalışanlar sürekli olarak gerçek düşüncelerini ve duygularını gizlerler, bu da kaynaklarının tükenmesine yol açar (Hobfoll, 1989). Bu kaynak tükenmesi, iş yükü karşısında duygusal tükenme olarak bilinen duygusal ve fiziksel tükenme durumuna yol açar (J. R. B. Halbesleben vd., 2014). Çalışanların yetersiz kaynaklarla başa çıkma ve enerji rezervlerinin tükenmesi çabaları duygusal tükenmeye yol açar (Brotheridge ve Lee, 2002; Hobfoll, 1989).

Duyarsızlaşma, duygusal kaynaklarının tükenmesi nedeniyle iş arkadaşlarına karşı olumsuz, kayıtsız ve alaycı tutum ve hislerin gelişmesidir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder (Maslach vd., 2001). Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar, kaynakların tükenmesine yol açan stres yaşarlar (Hobfoll, 1989). Zamanla, kaynak tükenmesi hisseden çalışanlar kişiliklerini kaybedebilir (İmam vd., 2022). Sonuç olarak, aşağıdaki hipotezleri öneriyoruz.

H12: Uyumluluk maskesi ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13: Uyumluluk maskesi ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.11. Aracı Değişken Olarak Uyumluluk Maskesi

Kaynakları Koruma Teorisi (KKT)’ne göre bireyler sahip oldukları kaynakları (örneğin; zaman, enerji, statü) koruma, elde etme ve yenileme çabası içindedirler (Hobfoll, 1989). Çalışanlar, örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında uyumsuzluk hissettiklerinde, bu durumu yönetebilmek için duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketmek zorunda kalabilirler. Bu uyumsuzluk, bireyleri örgüt içinde kabul görmek adına kendi değer ve inançlarını gizleyerek bir “uyumluluk maskesi” takmaya yöneltebilir (Hewlin, 2009). Ancak bu yüzeysel uyum çabası, zamanla tükenmişlik hissine ve bağlılığın azalmasına neden olarak işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Hobfoll vd., 2018).

Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumunun düşük olması, çalışanların daha fazla uyumluluk maskesi takmasına neden olabilir, bu durum da işten ayrılma niyetini artırabilir. Dolayısıyla, uyumluluk maskesinin bu ilişki üzerinde aracı bir rol oynaması beklenmektedir.

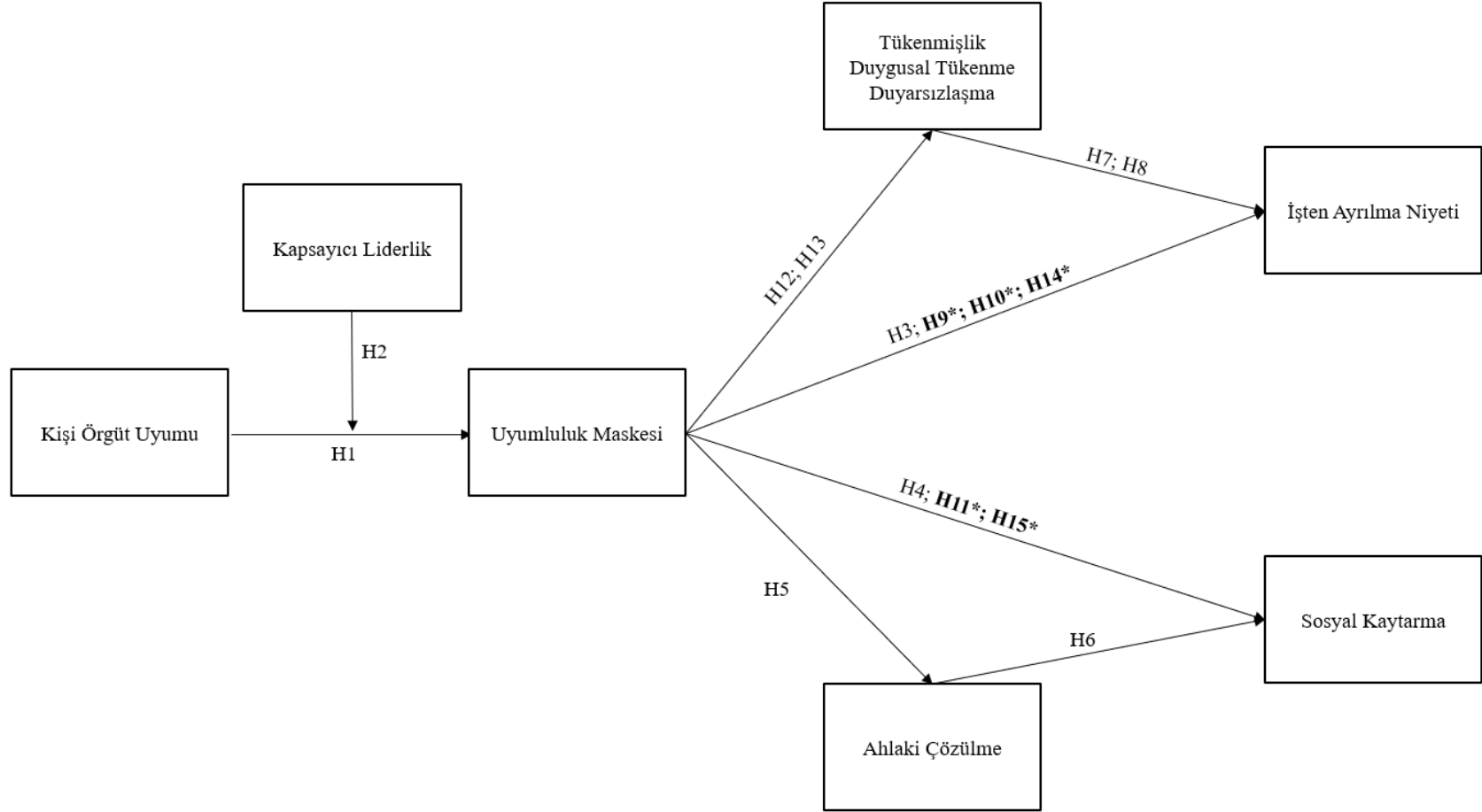
H14: Uyumluluk maskesi kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Çalışanların uyumluluk maskesi takması onlarda bilişsel ve duygusal çaba harcamasına neden olur ve bu da bireyin kaynaklarını tüketir. Kaynak kaybı yaşayan çalışan, yeniden enerji kazanmak ya da mevcut kaynaklarını korumak için bazı örgütsel görevlerden bilinçli ya da bilinçsiz olarak uzaklaşabilir. Bu da sosyal kaytarma (social loafing) davranışını doğurur (Latané vd., 1979; J. R. B. Halbesleben vd., 2014).

Uyumluluk maskesi, değer uyumsuzluğu karşısında geliştirilen bir başa çıkma stratejisidir; ancak bu strateji kaynak kaybına neden olduğu için birey, grup görevlerinden geri çekilerek sosyal kaytarma davranışı gösterir. Bu süreçte, uyumluluk maskesi aracılık rolü üstlenir.

H15: Uyumluluk maskesi kişi örgüt uyumu ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Araştırmanın modeli ve önerdiğimiz hipotezler Şekil 3.1’de gösterilmiştir. verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırma Hipotezleri:

H1 : Kişi-örgüt uyumu ve uyumluluk maskesi arasında negatif bir ilişki vardır.

H2 : Kapsayıcı liderlik, kişi-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi düzenleyici rol oynar.

H3 : Uyumluluk maskesi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4 : Uyumluluk maskesi ve sosyal kaytarma arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5 : Uyumluluk maskesi ve ahlaki çözülme arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6 : Ahlaki çözülme ve sosyal kaytarma arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7 : Duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8 : Duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9: Duygusal tükenmişlik, uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H10: Duyarsızlaşma, uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H11: Ahlaki çözülme, uyumluluk maskesi ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H12: Uyumluluk maskesi ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13: Uyumluluk maskesi ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14: Uyumluluk maskesi kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H15: Uyumluluk maskesi kişi örgüt uyumu ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde ilk olarak veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, ölçüm yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra, ölçümlerin geçerliliği, güvenilirliği analiz edilmiş olup ve daha sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4.1. Ölçüm ve Örneklem

Araştırmada kullanılan anket formları Türkiye'deki bankacılık sektöründe beyaz yakalı çalışan olarak görev yapan 484 katılımcıdan toplandı. Anket formları kişisel bağlantılar aracılığıyla toplandı. 484 anket formunun 32'si ön çalışma kapsamında toplanmıştır ve analizlere ve hipotez testine dahil edilmemiştir. Tüm analizler ve hipotezler 452 anket formu ile yapılmıştır. Anket formunda bulunan tüm ifadeler, uyumluluk maskesi değişkeni hariç, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li Likert ölçeğine sahiptir. Uyumluluk maskesi ölçeği ise 1=Asla'dan 5=Her Zaman arasında değişen 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Uyum Maskesi (UM), Hewlin (2009) tarafından geliştirilen, uyumluluk maskesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 6 maddeden oluşmaktadır. İki örnek madde şunlardır: "İş yerinde uyumluluksağlamak için kendimle ilgili bazı şeyleri paylaşmıyorum" ve "Örgütsel değerlere sahipmiş gibi yaparak politika yapıyorum." (Hewlin, 2009)

Kiş-i-örgüt uyumu (KÖ), Netemeyer (1997) tarafından geliştirilen kişi örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutlu olup, 4 maddeden oluşmaktadır. İki örnek madde şunları içerir: "Kişisel değerlerimin bu organizasyonla iyi bir uyum içinde olduğunu hissediyorum" ve "Bu organizasyonun dürüstlük konusundaki değerleri benimle aynı." (Netemeyer vd., 1997)

Kapsayıcı liderlik (KL). Carmeli ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek üç boyut olup (açıklık, ulaşılabilirlik, erişilebilirlik), toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait 3 örnek ifade şu şekildedir; "Yöneticim yeni fikirlere açıktır (açıklık)", "Yöneticim sorunlar hakkında danışmak için ulaşılabilir (ulaşılabilirlik)", ve "Yöneticim, ortaya çıkan konularda ona ulaşmamı teşvik ediyor (erişilebilirlik)". (Carmeli vd., 2010)

Ahlaki Çözülme (AÇ). Moore ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ahlaki çözülme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 8 maddeden oluşmaktadır. İki örnek madde şunlardır: "Önem verdiğiniz kişileri savunmak için dedikodu yaymak sorun değildir." ve "Bir şeyi sahibinin izni olmadan almak, sadece ödünç alıyorsanız sorun değil." (Moore vd., 2012)

İşten ayrılma niyeti (İAN), Mobley ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen işten ayrılma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 3 maddeden oluşmaktadır. İki örnek madde şunlardır: "Bu kurumu/firmayı ilk fırsatta terk edeceğim." ve "Bu kurumu terk etmeyi sık sık düşünüyorum." (Mobley vd., 1979)

Tükenmişlik (EE, DE). Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğindeki alt boyutlardan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları kullanılmıştır. Duygusal tükenme (EE) 9 maddeden, duyarsızlaşma (DE) 5 maddeden oluşur. İki örnek madde şunlardır: "Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir yük." ve "Bu işin beni duygusal olarak sertleştirdiğinden endişeleniyorum." (Maslach ve Jackson, 1981)

Sosyal Kaytarma (SK), Prive ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 4 maddeden oluşmaktadır. İki örnek madde şunlardır: "Bana verilen görevlerden kaytarırım" ve "Başkalarının yardımı ihtiyacı olduğunda meşgul olduğumu söylerim" (Price vd., 2006).

Araştırmanın örneklemi oluşturulan katılımcıların %71,5'i erkek, %28,5'i kadındır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %25,9'u 36-40 yaş aralığında, %21,0'ı 31-35 yaş aralığında, %20,4'ü ise 26-30 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %57,3'ü evli, %42,7'si bekar. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğun (%67,5) lisans mezunu olduğu, %20,4'ünün yüksek lisans, %1,8'inin ise doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %57,1'i çalışan (personel) pozisyonunda görev yaparken, %21,5'i orta düzey yönetici, %18,6'sı alt düzey yönetici ve %2,9'u üst düzey yönetici pozisyonundadır. Ankete katılanların %33,0'ı meslekte 1-5 yıl arasında deneyime sahipken, %27,0'ı 11-15 yıl arasında, %22,6'sı ise 6-10 yıl arasında deneyim sahibidir. Katılımcıların %41,6'sı mevcut işyerlerinde 1-5 yıldır çalışmaktadır. Çalışılan görev alanlarına bakıldığında, %29,0'ı operasyon, %20,4'ü satış/pazarlama ve %16,8'i diğer birimlerde görev yapmaktadır. Son olarak,

katılımcıların büyük çoğunluğunun (%96) özel sektörde çalıştığı, %4'ünün ise kamu sektöründe görev yaptığı belirlenmiştir (bkz. Tablo 4.1).

Araştırmada kullanılacak olan ölçekler ingilizceden türkçe çevrilmiş, daha sonra türkçeden ingilizceye geri çevrilerek geri çeviri metodu uygulanmıştır (Brislin, 1980). Böylelikle ifadelerin çeviri esnasında anlam kaybı yaşamasının önüne geçilmiştir. Ayrıca ana anket çalışmasına başlamadan önce ön anket çalışması yapılarak, anket formlarında kullanılan ifadelerin anlaşılır olduğu test edilmiştir. Ön çalışma kapsamında toplanan 32 anket formu analizlere dahil edilmemiştir. Bu çalışma sonucunda nihai anketlerin toplanması aşamasına geçilmiştir. Çalışmanın örneklemi olarak Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda çalışan beyaz yaka çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1: Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri

Variable	Attribute	Number	Percentage
Yaş	≤25	73	16.2%
	26-30	92	20.4%
	31-35	95	21.0%
	36-40	117	25.9%
	41-45	55	12.2%
	≥46	20	4.4%
Cinsiyet	Female	129	28.5%
	Male	323	71.5%
Medeni Durum	Married	259	57.3%
	Single	193	42.7%
Eğitim Seviyesi	Elementary and Middle School	2	0.4%
	High School	13	2.9%
	Junior college	32	7.1%
	Bachelor’s	305	67.5%
	Master’s	92	20.4%
	Doctor	8	1.8%
Unvan	Employee	258	57.1%
	Unit Manager	84	18.6%

Tablo 4.1 Devam: Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri

	Head of Department	97	21.5%
	Assistant of General Manager	13	2.9%
Meslekteki Yılı	1-5 yıl	149	33.0%
	6-10 yıl	102	22.6%
	11-15 yıl	122	27.0%
	16-20 yıl	55	12.2%
	21 yıl ve üzeri	24	5.3%
İşyerindeki Yılı	1-5 yıl	188	41.6%
	6-10 yıl	115	25.4%
	11-15 yıl	97	21.5%
	16-20 yıl	41	9.1%
	21 yıl ve üzeri	11	2.4%
Görevi	Bilgi Teknolojileri	36	8.0%
	Krediler	38	8.4%
	Satış/Pazarlama	92	20.4%
	Operasyon	131	29.0%
	Destek/İk	43	9.5%
	Teftiş/Denetim	2	0.4%
	Finans/Mali İşler	34	7.5%
	Diğer	76	16.8%
Özel/Kamu	Özel Sektör	432	96%
	Kamu Sektörü	20	4%
Pozisyon	Personel	258	57.1%
	Alt düzey yönetici	84	18.6%
	Orta düzey yönetici	97	21.5%
	Üst düzey yönetici	13	2.9%

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Anket katılımcılarının demografik dağılımlarının analizi yapıldıktan, ölçüm geçerlilik ve güvenilirlik analizine geçilmiştir. Çalışmadaki hipotezler test edilmeden önce, ön

veri analizi yapıldı. Verilerin normal dağılıp dağılmadını kontrol etmek için SPSS programı kullanılarak çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edildi. Tüm maddelerin ortalama değerleri 1.36 ile 4.17 arasında, standart sapma değerleri 0.68 ile 1.41 arasında, çarpıklık değerleri -1.54 ile 2.53 arasında ve basıklık değerleri -1.30 ile 7.99 arasında değişmektedir (Tablo 4.2). Bu bulgular, verilerde aykırı değer problemi olmadığını göstermektedir (Kline, 2011). Verilerin normal dağılımını test ettikten sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. SPSS programı aracılığıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile Barlett Küresellik değerine bakılmıştır.

Tablo 4.2: İfadelere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade Kodları	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
KÖ1	4.16	1.042	-1.536	1.958
KÖ2	4.01	1.023	-1.238	1.189
KÖ3	4.01	1.049	-1.139	0.813
KÖ4	3.76	1.113	-0.783	-0.061
UM1	2.71	1.083	0.091	-0.634
UM2	2.32	1.159	0.515	-0.662
UM3	2.43	1.250	0.509	-0.783
UM4	1.87	1.138	1.169	0.395
UM5	2.62	1.407	0.242	-1.303
DT1	2.33	1.132	0.662	-0.458
DT2	2.67	1.199	0.385	-0.849
DT3	2.50	1.151	0.539	-0.575
DT4	2.47	1.177	0.567	-0.560
DT5	2.42	1.175	0.624	-0.572
DT6	2.90	1.273	0.095	-1.118
DT7	2.34	1.166	0.726	-0.300
DT8	2.29	1.142	0.719	-0.291
DT9	2.06	1.166	1.130	0.483
DY1	2.08	1.138	1.045	0.278
DY2	1.77	1.052	1.564	1.917
DY3	1.75	1.025	1.614	2.215

Tablo 4.2 Devam: İfadelere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

DY4	2.08	1.125	1.005	0.291
DY5	2.37	1.179	0.498	-0.822
KA1	3.99	0.997	-1.251	1.508
KA2	4.02	0.966	-1.196	1.446
KA3	4.04	0.985	-1.302	1.704
KH1	4.08	0.970	-1.327	1.865
KH2	4.13	0.967	-1.463	2.324
KH3	4.17	0.923	-1.503	2.617
KH4	4.13	0.980	-1.456	2.175
KU1	4.08	0.983	-1.236	1.477
KU2	4.10	0.983	-1.463	2.262
IA1	2.07	1.111	1.013	0.393
IA2	2.23	1.182	0.801	-0.241
IA3	2.08	1.138	1.035	0.297
SK1	1.43	0.724	2.244	6.316
SK2	1.37	0.698	2.531	7.993
SK3	1.38	0.718	2.500	7.475
SK4	1.36	0.680	2.419	7.282
AÇ1	1.54	0.911	1.935	3.276
AÇ2	1.47	0.877	2.069	3.711
AÇ3	1.83	0.984	1.166	0.892
AÇ4	1.95	1.046	1.000	0.316
AÇ5	1.63	0.857	1.579	2.447
AÇ6	1.53	0.869	1.833	3.020
AÇ7	1.73	1.016	1.444	1.405
AÇ8	1.63	0.877	1.540	2.310

KÖ: Kişi örgüt uyumu; KA: Kapsayıcı Liderlik (Açıklık); KH: Kapsayıcı Liderlik (Hazır Olma); KU: Kapsayıcı Liderlik (Ulaşılabilir Olma); UM: Uyumluluk Maskesi; AÇ: Ahlaki Çözülme; IA: İşten Ayrılma Niyeti; SK: Sosyal Kaytarma; DT: Duygusal Tükenme; DY: Duyarsızlaşma

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik testi kullanılmıştır. KMO değeri örneklem yeterliliğini gösterirken, Bartlett testi değişkenler arasında yeterli korelasyon olup olmadığını sınar. KMO değerinin 0.60'ın üzerinde ve Bartlett testinin anlamlı çıkması ($p < .05$), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Bartlett, 1954; Kaiser, 1974). Yapılan analizler neticesinde KMO değeri .918, Bartlett değeri ise ($\chi^2(1081) = 19639.009, p < 0.01$) olarak hesaplanmış olup, çıkan sonuçlar istatistiki olarak anlamlıdır.

Varimax yöntemi ile gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçlarına göre uyumluluk maskesi değişkenin 6. Maddesi olan “İşyerinde gerçekte inanmadığım şeyleri söylerim” ifadesine ait faktör yükü 0.429 olduğundan araştırmadan çıkarılmıştır (Hair vd., 2014). Bu madde araştırmadan çıkarıldıktan sonra tekrar açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup, en düşük faktör yükü .561, en yüksek faktör yükü ise .930 olarak analiz edilmiştir. Analizler neticesinde toplam açıklanan varyans % 73.628 olarak hesaplanmıştır (her faktöre ait açıklanan varyans değerleri Tablo 4.3’de yer almaktadır). Bu değerler, tüm maddelerin ilgili faktörlerle güçlü ve anlamlı bir ilişki kurduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 2). Ayrıca, toplam açıklanan varyansın %73.628 olması, faktörlerin veri setindeki toplam varyansın büyük bir kısmını açıkladığını ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Sosyal bilimler literatüründe açıklanan varyans oranının %60 ve üzeri olması yeterli kabul edilmektedir (Kline, 2011). (Tablo 4.3) Ayrıca değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.4’de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Araştırmada Kullanılan İfadeler, Açıklayıcı Faktör Analizi Ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Faktör Yükleri

Değişkenler	Kodu	İfadeler	AFA	DFA
Ahlaki Çözülme	AC1	Sevdiklerinizi veya değer verdiğiniz kişileri savunak için dedikodu çıkarmanın bir sakıncası yoktur.	0.776	0.710
	AC2	Ödünç olduğu sürece, bir şeyi sahibinin izni olmadan almakta bir sakınca yoktur.	0.766	0.722
	AC3	Kişilerin kendilerini olduğundan farklı sundukları göz önünde bulundurulduğunda,	0.708	0.710

Değişkenler	Kodu	İfadeler	AFA	DFA
		kendinizi az da olsa olduğunuzdan daha iyi göstermeniz hiç de suçlanacak bir şey değildir.		
	AC4	Üzerimde otoritesi olan (amir, yönetici, yetkili vb.) bir kişi, şüpheli/olumsuz bir davranışta bulunmamı istiyorsa, o işi yaptığımda sorumluluk bana değil, işi yaptırana aittir.	0.729	0.706
	AC5	Bir kişi yanlış bir davranışta bulunuyorsa ve bu davranışı tüm arkadaşları da yapıyorsa, kişi bu sebeple için suçlanamaz.	0.755	0.772
	AC6	Başkalarının fikirlerini kendi fikri gibi kullanıp bundan kazanç sağlamak (çevreden övgü almak için) çok da sorun değildir.	0.752	0.737
	AC7	İncinebilecek duygusu olmayan kişilere sert/kaba davranılabilir (kötü davranan birine kötü davranılabilir).	0.757	0.705
	AC8	Kötü muameleye maruz kalan insanlar, genelde buna neden olan şeyler yapmıştır (örneğin; biri arkamdan kötü konuşursa ben de onun arkasından kötü konuşabilirim. O bunu hak etmiştir).	0.785	0.725
İşten Ayrılma Niyeti	IA1	İlk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.	0.852	0.952
	IA2	Bu kurumdan ayrılmayı sıkça düşünüyorum.	0.851	0.947
	IA3	Aktif olarak başka bir iş arıyorum.	0.782	0.839
Kapsayıcı Liderlik	KA1	Yöneticim yeni fikirleri duymaya açıktır.	0.854	0.979
	KA2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlar kollar.	0.894	0.926
	KA3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bunlara ulaşmanın yeni yollarını görüşmeye açıktır.	0.921	0.892
	KH1	Yöneticim sorunlar karşısında istişare etmeye hazırdır.	0.917	0.968
	KH2	Yöneticim ekip içerisinde sürekli varlığını hissettiren ve kolayca erişilebilen bir kişidir.	0.901	0.921

Değişkenler	Kodu	İfadeler	AFA	DFA
	KH3	Yöneticim, kendisine danışmak istediğim mesleki sorunlar için erişilebilir kişidir.	0.910	0.890
	KH4	Yöneticim taleplerimi dinlemeye hazırdır.	0.919	0.932
	KU1	Yöneticim, ortaya çıkan sorunlarda kendisine ulaşmam için beni cesaretlendirir.	0.914	0.935
	KU2	Yöneticim, ortaya çıkan problemleri tartışmak için ulaşılabiliridir.	0.930	0.959
Kişi Örgüt Uyum	KÖ1	Kişisel değerlerimin bu kuruma uygun olduğunu düşünüyorum.	0.857	0.883
	KÖ2	Başkalarına duyarlılık konusunda bu organizasyon benim sahip olduğum değerlerle aynı değerlere sahiptir.	0.890	0.942
	KÖ3	Dürüstlük konusunda bu organizasyon benim sahip olduğum değerlerle aynı değerlere sahiptir.	0.883	0.897
	KÖ4	Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değerlere sahiptir.	0.782	0.743
Sosyal Kaytarma	SK1	Bana verilen görevlerden kaytarırım.	0.778	0.801
	SK2	Kendi görevlerimi başkalarına yüklerim.	0.825	0.906
	SK3	Çalışmak ve sorumluluk almaktan kaçınırım.	0.826	0.905
	SK4	Başkalarının yardımı ihtiyacı olduğunda meşgul olduğumu söylerim.	0.772	0.818
Duyarsızlaşma	DY1	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara daha sert davrandığımı hissediyorum.	0.699	0.795
	DY2	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	0.816	0.902
	DY3	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0.773	0.824
	DY4	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	0.724	0.729

Değişkenler	Kodu	İfadeler	AFA	DFA
	DY5	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyarım.	0.635	0.707
Duygusal Tükenme	DT1	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten zorlayıcı.	0.638	0.576
	DT2	İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0.813	0.806
	DT3	Sabah kalktığımda ve yeni bir iş günüyle yüzleşmek zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	0.804	0.831
	DT4	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	0.843	0.935
	DT5	İşimden dolayı duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.	0.834	0.913
	DT6	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0.670	0.635
	DT7	İşimden dolayı hayal kırıklığına uğramış hissediyorum.	0.577	0.702
	DT8	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0.561	0.632
	DT9	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0.655	0.584
Uyumluluk Maskesi	UM1	İşe uyumluluksağlamak için kendimle ilgili bazı şeyleri paylaşmam.	0.691	0.574
	UM2	Kurumunkinden farklı olan kişisel değerlerimi bastırıyorum.	0.818	0.794
	UM3	Kurumsal değerlerle çatışan kişisel değerlerimi saklı tutarım.	0.834	0.852
	UM4	Örgütsel değerleri benimsiyormuş gibi yaparak politik davranırım.	0.722	0.723
	UM5	Kişisel değerlerimle uyuşmasada, kurumun değer sistemini yansıtan şekilde davranırım.	0.666	0.543
% Açıklanan Varyans: Kişi Örgüt Uyumlu:27.98; Kapsayıcı Liderlik:14.73; Uyumluluk Maskesi:9.6; Ahlaki Bozulma:5.6; İşten Ayrılma Niyeti:5.25; Sosyal Kaytarma:4.01; Duygusal Tükenme:3.44; Duyarsızlaşma:3.03				

Değişkenlere ait korelasyon tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4: Değişkenlere Ait Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. KÖ	3.99	0.957	(.926)							
2. KL	4.08	0.898	.392**	(.978)						
3.UM	2.39	0.931	-.104*	-.084*	(.826)					
4. AÇ	1.66	0.725	-.105*	-0.074	.254**	(.906)				
5. IA	2.13	1.077	-.373**	-.257**	.254**	.209**	(.936)			
6. SK	1.39	0.631	-.175**	-.101*	.236**	.560**	.269**	(.917)		
7. DT	2.44	0.920	-.314**	-.286**	.297**	.235**	.556**	.256**	(.921)	
8. DY	2.01	0.920	-.235**	-.226**	.319**	.355**	.426**	.400**	.663**	(.889)
** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı; * . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı.										
KÖ: Kişi örgüt uyumu; KL: Kapsayıcı Liderlik; UM: Uyumluluk Maskesi; AÇ: Ahlaki Çözülme; IA: İşten Ayrılma Niyeti; SK: Sosyal Kaytarma; DT: Duygusal Tükenme; DY: Duyarsızlaşma; Cronbach Alpha değerleri parentez içerisinde verilmiştir.										

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA), teorik olarak belirlenmiş bir faktör yapısının veriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu test etmek amacıyla gerçekleştirilir (Brown, 2015). Doğrulamalı faktör analizi (DFA) AMOS versiyon 29 kullanılarak hesaplanmıştır. DFA sonuçlarına göre modelin uyum iyiliği ölçütleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, χ^2/df oranı 2.026 bulunmuştur. Bu oran 5'in altında olduğu için modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu söylenebilir (Kline, 2023). Bunlara ek olarak, CFI (.948), TLI (.943), IFI (.948) ve NFI (.902) değerleri .90'ın üzerinde bulunmuş ve modelin iyi düzeyde uyum sağladığını göstermiştir. RMSEA değeri ise .048 olup, %90 güven aralığı (.045 – .051) içindedir ve bu değer .06 sınırının altında kalarak iyi bir uyum düzeyini işaret etmektedir (Hair vd., 2014). Sonuç olarak, χ^2/df oranı, CFI, TLI, IFI, NFI ve RMSEA gibi temel uyum indekslerinin önerilen sınır değerleri karşıladığı ve modelin genel olarak veriyle iyi uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uyum geçerliliği için doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerine bakılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda en düşük faktör yükünün .543, en yüksek faktör yükünün .979 olduğu görülmüştür (Tablo 4.5).

Tablo 4.5: Değişkenlere Ait AVE ve CR Değerleri

Faktör	AVE	CR
Kapsayıcı Liderlik	0.937	0.978
Uyumluluk Maskesi	0.501	0.830
Kişİ Örgüt Uyumu	0.756	0.925
Ahlaki Çözölme	0.524	0.898
Sosyal Kaytarma	0.738	0.918
İşten Ayrılma Niyeti	0.836	0.938
Duygusal Tükenme	0.557	0.917
Duyarsızlaşma	0.631	0.895

Ayrışma geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda her faktörün AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır (Tablo 4.5). AVE değerinin 0.50 ve üzerinde, CR değerinin ise 0.70'in üzerinde olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014). Buna göre araştırma kapsamında olan değişkenlerin hem AVE hem de CR değerleri önerilen eşiklerin üzerinde olduğu gözükmemektedir. Bu da ilgili faktörlerin hem yakınsak hem de birleşik güvenilirlik açısından güçlü olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014). Tüm faktörlerin CR değerleri ise 0.70'in oldukça üzerinde bulunmuş ve bu da modelin iç tutarlılığı ve birleşik güvenilirliğinin yüksek olduğunu teyit etmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, modelin ölçüm güvenilirliği yeterli seviyededir.

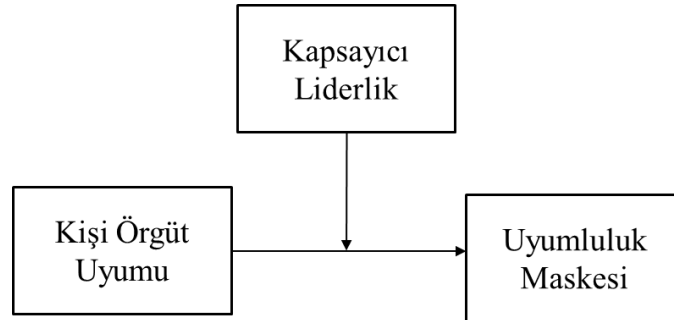
4.3. Hipotez Testleri

Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden sonra araştırmadaki hipotezler test edilmiştir. Araştırmada yer alan direk ilişkiler, düzenleyici ve aracı değişkenlere ilişkin hipotezler SPSS Hayes Process v4.2 by Andrew F. Hayes eklentisi kullanılarak test edilmiştir. SPSS Hayes Process makrosu regresyon temelli olup, aracı ve düzenleyici modellerin analizinde kullanılan eklentidir ve Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiştir (Hayes, 2022). Bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni nasıl etkilediği, bu etkinin başka bir aracı değişken aracılığıyla gerçekleşip gerçekleşmediği, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindenki etkisinin başka bir düzenleyici değişkenin düzeyine göre değişip değişmediğini test eder. Ayrıca, aracılık ilişkisinin bir başka değişken tarafından ne

ölçüde değiştiği analiz edilebilir. Bootstrapping yöntemiyle güvenilir güven aralıkları sunar.

4.3.1. Kişi Örgüt Uyumu ve Uyumluluk Maskesi ve Kapsayıcı Liderliğin Düzenleyici Etkisi

SPSS Process Macro (Model 1) kullanarak maksimum olasılıkla %95 güven düzeyinde (bootstrap örneklem büyüklüğü = 5,000) test edildi (Şekil 4.1). Kişi-örgüt uyumunun uyumluluk maskesi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı ($\beta = -.114$; $t = -2.295$; $p = 0.022$). Bu nedenle, H1 hipotezi desteklendi. Kapsayıcı liderliğin kişi örgüt uyumu ve uyumluluk maskesi arasındaki moderatör rolünü test etmek için, öncelikle hem kişi örgüt uyumu hem de kapsayıcı liderlik, uyumluluk maskesi ile regresyona tabi tutuldu; burada kişi örgüt uyumunun önemli bir etkisi olduğu ($\beta = -0.114$, $t = -2.295$, $p < 0.05$) ve kapsayıcı liderliğin uyumluluk maskesi üzerinde anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta = -0.106$, $t = -1.961$, $p = 0.051$) görüldü. İkinci olarak, etkileşim terimi (KÖ * KL) UM ile regresyona tabi tutuldu ve önemli etkisi ($\beta = -0.135$; $t = -3.622$; $p = 0.000$) kaydedildi. Bu sonuçlar gösteriyor ki kapsayıcı liderlik kişi örgüt uyumu ve uyumluluk maskesi arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip. Buna göre H2 hipotezi desteklenmiştir. (bkz. Tablo 4.6).



Şekil 4.1: Kişi Örgüt Uyumu Ve Uyumluluk Maskesi, Bu İlişkide Kapsayıcı Liderliğin Düzenleyici Etkisi

KL'in KÖ-UM ilişkisi üzerindeki moderasyon etkisi, kapsayıcı liderliğin varlığının KÖ ve UM arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlendirdiğini öne sürmektedir. Kapsayıcı liderlik yüksek olduğunda, çalışanlar organizasyona daha iyi uyum sağladıklarını (daha yüksek kişi örgüt uyumu), davranışlarında daha otantik hissettiklerini ve uyum sağlamak için yüzeysel davranışlar sergileme olasılıklarının daha düşük olduğunu

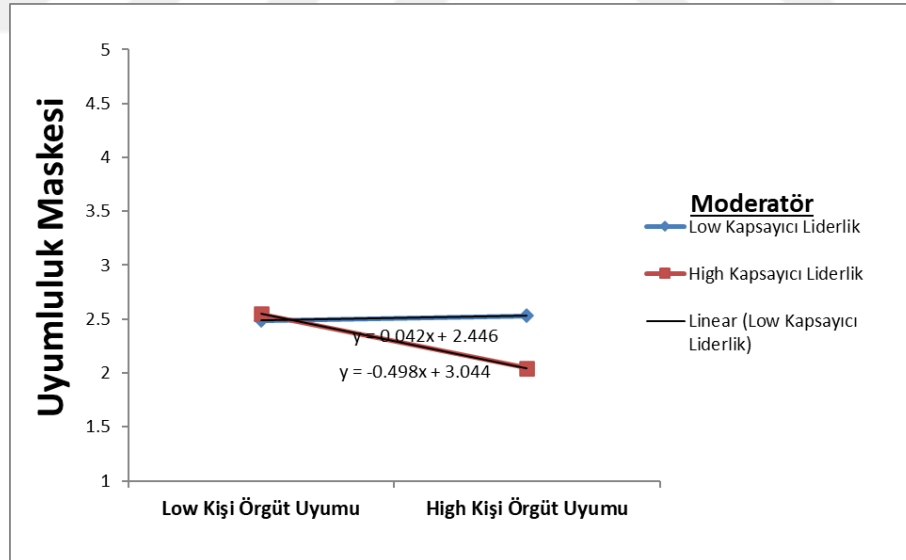
hissederler. Bu, kapsayıcı liderliğin kişi örgüt uyumunun olumlu etkilerini artırmadaki değeri vurgularken, aynı zamanda çalışanların uyum sağlamak için uyumluluk maskesi takma ihtiyacı hissetme olasılıklarını azaltmaya da yardımcı olduğunu gösterir.



Tablo 4.6: Kişi Örgüt Uyumu Ve Uyumluluk Maskesi, Bu İlişkide Kapsayıcı Liderliğin Düzenleyici Etkisi

					Bootstraps 95%	
Hypotheses	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
<i>Kapsayıcı Liderliğin KÖ ve UM Üzerindeki Moderasyonu</i>						
KÖ → UM	-.114	.050	-2.295	.022*	-.212	-.016
KL→ UM	-.106	.054	-1.961	.051	-.213	.000
Interaction (KÖ X KL)→ UM	-.135	.037	-3.622	.000**	-.208	-.062
<i>Moderatör seviyeleri (kapsayıcı liderlik)</i>						
Düşük KL (-1 SD)	.007	.055	.126	.900	-.101	.114
Moderate KL (mean)	-.114	.050	-2.295	.022	-.212	-.016
Yüksek KL (+1 SD)	-.235	.065	-3.630	.000	-.363	-.108

Aiken ve West'in eğimlerini de (Aiken vd., 1991) (bkz. Şekil 4.2) gerçekleştirdik, bu da kapsayıcı liderliğin kişi-organizasyon uyumuyla uyumluluk maskesi arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlendirdiğini ve yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip çalışanların uyumluluk maskesi takma olasılığının daha da düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlarla, H2 desteklenmiştir.



Şekil 4.2: Kapsayıcı Liderliğin, Kişi-Organizasyon Uyumu İle Uyumluluk Maskeleri Arasındaki İlişki Üzerindeki Moderatör Etkisi

4.3.2. Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Etkisi

Aracılık etkilisi (Mediator) (Hayes Model 4), SPSS'e eklenen istatistiksel analiz yazılımı olan SPSS Process Macro eklentisi kullanılarak incelendi. SPSS Process Macro, gözlemlenen değişkenlerin aracılık, moderasyon ve koşullu süreç analizinin uygulanmasını kolaylaştırmak için kullanılır (Hayes, 2022). Baron ve Kenny (1986) aracılık etkilerini test etmek için dört koşul önerdiler (Baron ve Kenny, 1986). İlki, bağımsız değişkenin (UM) arabulucu değişkenlerin üç boyutuna (DT ve DY / AÇ) doğrudan etkisi olmalıdır. İkincisi, her bir aracılık değişkeninin (DT ve DY / AÇ) kriter değişkenleri (IA / SK) üzerinde önemli bir etkisi olması gerektiğidir. Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, ilk iki kriter karşılanmıştır. Böylece, araştırmamızda H12, H13, H7, H8, H5, H6 olan 6 hipotez desteklenmiştir. Uyumluluk maskesi değişkeni ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve ahlaki çözülme arasında pozitif bir ilişki vardır (H12 UM → DT: $\beta = 0.290$, $t = 5.784$, $p < 0.00$; H13 UM → DY: $\beta = 0.309$, $t = 6.940$, $p < 0.00$; H5 UM → AÇ: $\beta = 0.197$, $t = 5.567$, $p < 0.00$) ve DT, DY → IA ve AÇ → SK arasında pozitif bir ilişki vardır (H7 DT → IA: $\beta = 0.487$, $t = 11.781$, $p < 0.00$; H8 DY → IA: $\beta = 0.402$, $t = 7.658$, $p < 0.00$; H6 AÇ → SK: $\beta = 0.466$, $t = 13.326$, $p < 0.00$).

Üçüncü kriter, bağımsız değişkenin (uyumluluk maskesi) bağımsız değişkenler (işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma) üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Bu da H3 ve H4 hipotezleri desteklenerek, bu koşul da sağlanmış oldu. UM ile IA (H3: $\beta = 0.254$, $t = 5.568$, $p < 0.00$) ve UM ile SK (H4: $\beta = 0.236$, $t = 5.148$, $p < 0.00$) arasında önemli bir pozitif ilişki vardır.

Dördüncü koşul, bağımsız değişkenin (UM) bağımsız değişkenler (IA ve SK) üzerindeki etkisinin, aracı değişkenler (DT, DY, AÇ) dahil edildiğinde azalması (veya ortadan kalkması)dır. Tablo 4.7 ve 4.8 'de gösterildiği gibi, dördüncü koşul da sağlanmıştır. Tablo 4.8'de, tükenmişliğin (DT, DY) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisi gösterdiği gözlemlenmektedir (UM → DT → IA'de β değeri 0.254'ten 0.126'ya düşmektedir; UM → DY → IA'da β değeri 0.254'ten 0.146'ya düşmektedir). Ayrıca, ahlaki çözülme (AÇ), UM ile SK arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisine sahiptir (UM → AÇ → SK'da β değeri 0.236'dan 0.068'e düşmektedir). Tablo 4.8'de görüldüğü gibi, (1) UM' nin DT aracılığıyla IA'ya dolaylı tahmini ($\beta_{indirect} = 0.148$, $p < 0.00$), (2) UM'nin DY aracılığıyla IA'ya dolaylı tahmini ($\beta_{indirect} = 0.124$, $p < 0.00$) ve (3) UM'nin AÇ

aracılığıyla SK'ye dolaylı tahmini ($\beta_{indirect} = 0.092$, $p < 0.00$) hepsi anlamlıdır. Bu nedenle, Baron ve Kenney (1986) yaklaşımının tüm koşulları karşılanmıştır. Bu nedenle, H9, H10 ve H11 hipotezleri desteklenmektedir.

Tablo 4.7: Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

İlişki	Std.mamış yol kat.	Std.n. yol kat.	S.E.	C.R.	P	LLCI	ULCI
<i>Aracılık Modeli 1: $UM \rightarrow DT \rightarrow IA$</i>							
UM→DT (path a)	.290	.263	.050	5.784	.000	.192	.389
DT→IA (path b)	.487	.511	.043	11.781	.000	.425	.596
UM→IA (path c' dolaylı)	.126	.145	.048	3.040	.003	.051	.239
UM→IA (direk)	.254	.294	.053	5.568	.000	.190	.397
<i>Aracılık Modeli 2: $UM \rightarrow DY \rightarrow IA$</i>							
UM→DY (path a)	.309	.311	.045	6.940	.000	.222	.397
DY→IA (path b)	.402	.346	.052	7.658	.000	.299	.505
UM→IA (path c' dolaylı)	.146	.169	.052	3.239	.001	.067	.272
UM→IA (direk)	.254	.294	.053	5.568	.000	.190	.397
<i>Aracılık Modeli 3: $UM \rightarrow AÇ \rightarrow SK$</i>							
UM→AÇ (path a)	.197	.254	.035	5.567	.000	.128	.267
AÇ→SK (path b)	.466	.535	.035	13.326	.000	.397	.534
UM→SK (path c' dolaylı)	.068	.100	.027	2.493	.013	.014	.121
UM→SK (direk)	.236	.160	.031	5.148	.000	.099	.221

Not: UM: Uyumluluk Maskesi; AÇ: Ahlaki Çözülme; IA: İşten Ayrılma Niyeti; DT: Duygusal Tükenme; DY: Duyarsızlaşma; SK: Sosyal Kaytarma; ve SE: Standart Hata

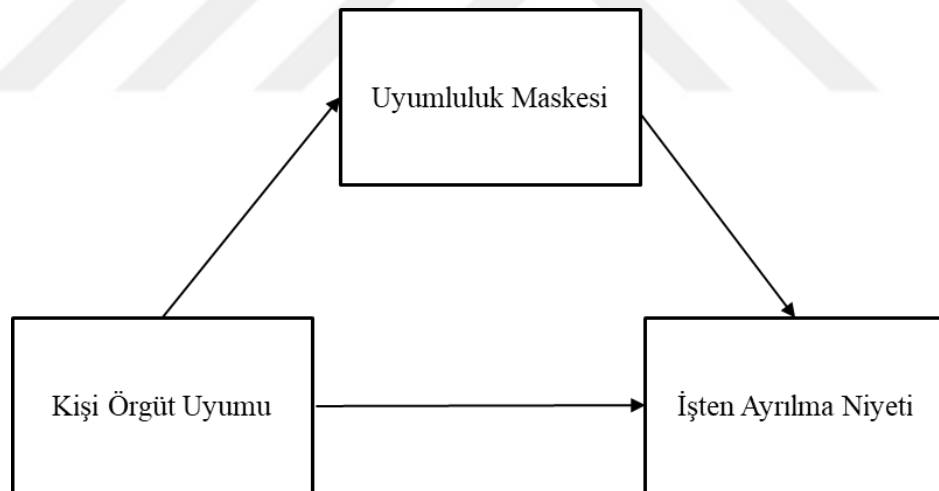
Tablo 4.8: Dolaylı Etki Tahmini

İlişki	Estimate (βindirect)	SE	LP	UP	Sig.
$UM \rightarrow DT \rightarrow IA$ (1)	.141	.032	.089	.213	0.000
$UM \rightarrow DY \rightarrow IA$ (2)	.124	.029	.070	.186	0.000
$UM \rightarrow AÇ \rightarrow SK$ (3)	.092	.029	.043	.155	0.000

Not: UM: Uyumluluk Maskesi; AÇ: Ahlaki Çözülme; IA: İşten Ayrılma Niyeti; DT: Duygusal Tükenme; DY: Duyarsızlaşma; SK: Sosyal Kaytarma; ve SE: Standart Hata; LP: Lower Percentile; UP: Upper Percentile; and Sig.: Significance

4.3.3. Uyumluluk Maskesinin Aracılık Etkisi

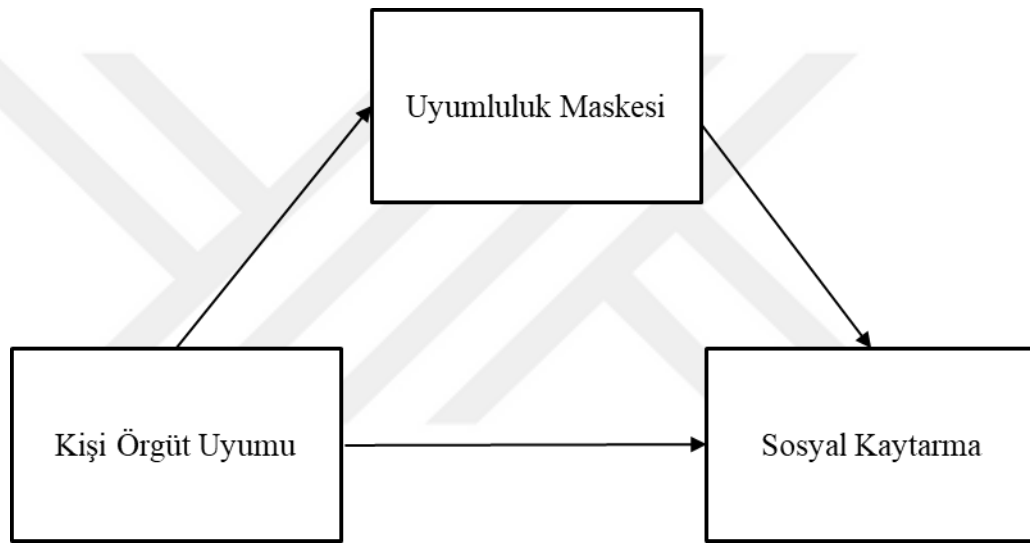
Kişi-örgüt uyumunun (KÖ) işten ayrılma niyeti (IA) ve sosyal kaytarma (SK) üzerindeki etkisinde uyumluluk maskesinin aracılık rolü Hayes'in (2022) önerdiği PROCESS Model 4 aracılığıyla test edilmiştir (Hayes, 2022).



Şekil 4.3: Kişi Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Uyumluluk Maskesinin Aracılık Rolü

Öncelikle, kişi-örgüt uyumunun uyumluluk maskesi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($b = -0.101$, $SE = 0.046$, $t = -2.208$, $p = .028$, %95 GA [-0.190, -0.011]). Bu sonuç, örgütte daha yüksek uyuma sahip bireylerin daha az uyumluluk maskesi sergilediğini göstermektedir. Uyumluluk maskesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır ($b = 0.252$, $SE = 0.050$, $t = 5.083$, $p < .001$, %95 GA

[0.154, 0.349]). Bu bulgu, daha yüksek düzeyde uyumluluk maskesi sergileyen bireylerin işten ayrılma niyetinin arttığını göstermektedir. Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri KÖ'nün İA üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır. Bu etkinin doğrudan yolu da istatistiksel olarak anlamlıdır ($b = -0.394$, $SE = 0.048$, $t = -8.178$, $p < .001$, %95 GA [-0.489, -0.299]; $\beta = -0.350$). Dolaylı etki (aracılık yolu: KÖ → UM → İA) anlamlı bulunmuştur ($b = -0.025$, $BootSE = 0.014$, %95 Boot GA [-0.054, -0.002]). Tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki $\beta = -0.023$ 'tür. Bootstrap %95 güven aralıkları sıfırı içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır.



Şekil 4.4: Kişi Örgüt Uyumu ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkide Uyumluluk Maskesinin Aracılık Rolü

Diğer aracılık modeli olarak ise kişi-örgüt uyumu ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide uyumluluk maskesinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu modelde, aynı şekilde Kişi-Örgüt Uyumu'nun Uyumluluk Maskesi üzerindeki etkisi negatif ve anlamlıdır ($\beta = -0.101$, $p = .028$), Uyumluluk Maskesi'nin Sosyal Kaytarma üzerindeki etkisi ise pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0.149$, $p < .001$). Dolaylı etki -0.023 olarak hesaplanmış olup (%95 CI [-0.053, -0.001]) istatistiksel olarak anlamlıdır. Doğrudan etki de anlamlıdır ($\beta = -0.116$, $p < .001$). Bu durum, Uyumluluk Maskesi'nin Kişi-Örgüt Uyumu ile Sosyal Kaytarma arasındaki ilişkide de kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.(Tablo 4.9).

Tablo 4.9: Uyumluluk Maskesinin Aracılık Etkisi

İlişki	Stnd.mamış yolkat.	Stnd. yol kat.	S.E.	C.R.	P	LLCI	ULCI
<i>Aracılık Modeli model 1: KÖ → UM → IA</i>							
KÖ→UM (path a)	-.101	-.104	.046	-2.208	.028	-.190	-.011
UM→IA (path b)	.252	.218	.050	5.083	.000	.154	.349
KÖ→IA (path c' indirect)	-.025	-.023	.014	5.080	.000	-.054	-.002
KÖ→IA (direct)	-.394	-.350	.048	-8.178	.000	-.489	-.299
<i>Aracılık Modeli model 2: KÖ → UM → SK</i>							
KÖ→UM (path a)	-.101	-.104	.046	-2.208	.028	-.190	-.011
UM→SK (path b)	.149	.220	.031	4.831	.000	.088	.210
KÖ→SK (path c' indirect)	-.015	-.023	.009	-3.350	.000	-.035	-.001
KÖ→SK (direct)	-.116	-.175	.031	-3.778	.000	-.176	-.055

Not: UM: Uyumluluk Maskesi; IA: İşten Ayrılma Niyeti; SK: Sosyal Kaytarma; KÖ: Kişi Örgüt Uyumu; ve SE: Standart Hata

Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine dolaylı etkisi, uyumluluk maskesi üzerinden anlamlıdır ($\beta_{\text{indirect}} = -0.025$, $SE = 0.014$, %95 GA = $[-0.054, -0.002]$, $p < .001$). Güven aralığı eksi değerler arasında olduğu için bootstrap analizinde anlamlılık düzeyi .000 olarak verilmiş, bu da aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kişi-örgüt uyumu arttıkça uyumluluk maskesinin azaldığını, bu azalmanın da işten ayrılma niyetini düşürdüğünü göstermektedir (Tablo 4.9).

Kişi-örgüt uyumunun sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etkisi de yine uyumluluk maskesi aracılığıyla anlamlıdır ($\beta_{\text{indirect}} = -0.015$, $SE = 0.009$, %95 GA = $[-0.035, -0.001]$, $p < .001$). Bu sonuç da benzer biçimde, kişi-örgüt uyumu arttıkça uyumluluk

maskesinin azaldığını ve bunun da sosyal kaytarma davranışını azalttığını göstermektedir (Tablo 4.10).

Tablo 4.10: Dolaylı Etki Tahmini

İlişki	Estimate (βindirect)	SE	LP	UP	Sig.
$KÖ \rightarrow UM \rightarrow IA$ (1)	-.025	.014	-.054	-.002	0.000
$KÖ \rightarrow UM \rightarrow SK$ (2)	-.015	.009	-.035	-.001	0.000

Not: KÖ: Kişi-Örgüt Uyumu; UM: Uyumluluk Maskesi; IA: İşten Ayrılma Niyeti; SK: Sosyal Kaytarma; ve SE: Standart Hata; LP: Lower Percentile; UP: Upper Percentile; and Sig.: Significance

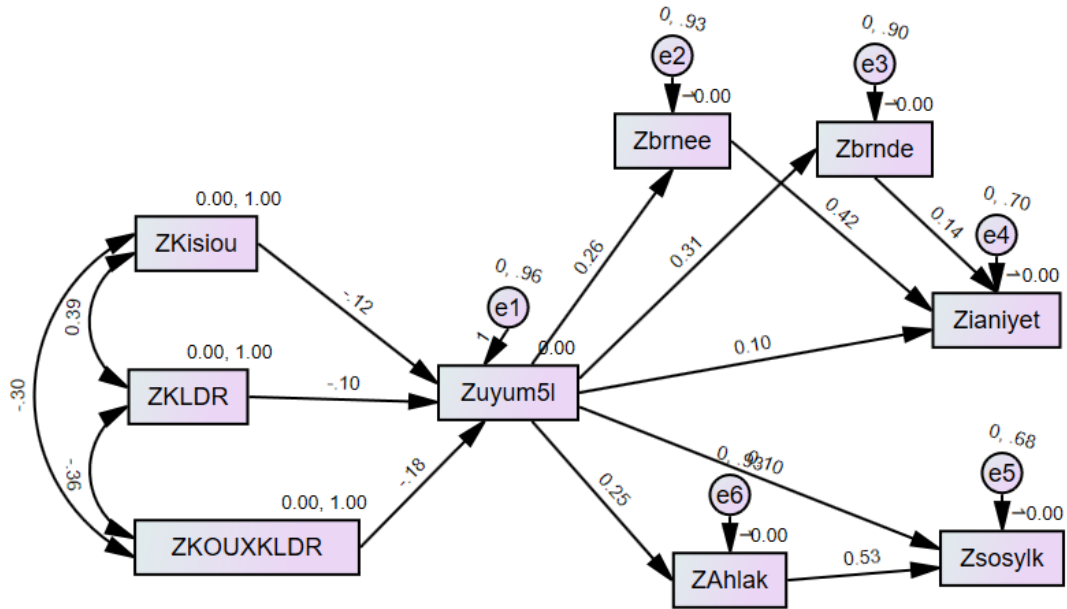
PROCESS Macro Model 4 kullanılarak yapılan aracılık analizlerinin sonuçları, uyumluluk maskesi değişkeninin, kişi-örgüt uyumu ile hem işten ayrılma niyeti hem de sosyal kaytarma arasındaki ilişkilerde anlamlı bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Buna göre, kişi-örgüt uyumu, uyumluluk maskesini negatif yönde etkilemekte ($B = -0.101$, $p < .05$); uyumluluk maskesi ise hem işten ayrılma niyetini ($B = 0.252$, $p < .001$) hem de sosyal kaytarma davranışını ($B = 0.149$, $p < .001$) pozitif yönde etkilemektedir. Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B = -0.025$, %95 GA [-0.054, -0.002]); benzer şekilde, sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etki de anlamlıdır ($B = -0.015$, %95 GA [-0.035, -0.001]). Bu bulgular, çalışanların örgütleriyle daha yüksek düzeyde değer uyumu hissettiklerinde, kendilerini olduklarından farklı göstermeye daha az ihtiyaç duyduklarını ve bunun sonucunda hem işten ayrılma niyetlerinin hem de sosyal kaytarma davranışlarının azaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre H14 ve H15 hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma yer alan tüm hipotezler ve sonuçları Tablo 4.11'de yer almaktadır.

4.4. Tamamlayıcı Analiz

4.4.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Bu bölümde araştırma modeline ilişkin hipotezler SPSS Process’de yapılan analizlere ek olarak AMOS 29 istatistik programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (SEM) ile de test edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda raporlanmıştır. Hipotezlerin testinde Maximum Likelihood (ML) tahmin yöntemi kullanılmıştır. Modeldeki tüm yolların standartlaştırılmış katsayıları (β), standart hata (SE) değerleri, kritik oranlar (t-değeri) ve anlamlılık düzeyleri (p-değeri) aşağıda sunulmaktadır.

Yapısal eşitlik analiz sonuçlarına göre Kişi-Örgüt Uyumunu ile Uyumluluk Maskesi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta = -0.117$, $p = 0.021$). Uyumluluk Maskesi değişkeni, İşten Ayrılma Niyeti, Sosyal Kaytarma, Ahlaki Çözülme, Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahiptir. Ahlaki Çözülme, Sosyal Kaytarma üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahiptir. Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma değişkenleri İşten Ayrılma Niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olmuştur.



Şekil 4.5: Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 4.11: Yapısal Eşitlik Modeli İle Direk İlişkilerin Testi

Hipotez İlişki	Stndz.β	S.E.	C.R. (t)	P Değeri	Sonuç
H1 K-Ö U→UM	-0.117	0.051	-2.303	0.021	Desteklendi
H3 UM→İAN	0.098	0.043	2.297	0.022	Desteklendi
H4 UM→SK	0.100	0.040	2.499	0.012	Desteklendi
H5 UM→AÇ	0.254	0.046	5.573	< .001	Desteklendi
H6 AÇ→SK	0.535	0.040	13.356	< .001	Desteklendi
H7 DT→İAN	0.420	0.041	10.282	< .001	Desteklendi
H8 DU→ İAN	0.145	0.041	3.496	< .001	Desteklendi
H12 UM→DT	0.263	0.045	5.790	< .001	Desteklendi
H13 UM→DU	0.311	0.045	6.947	< .001	Desteklendi

Not: β: Standartlaştırılmış katsayı; S.E.: Standart Hata; C.R.: Kritik Değer (t); p: Anlamlılık düzeyi. K-Ö Uyum: Kişi Örgüt Uyumu, UM: Uyumluluk Maskesi, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, SK: Sosyal Kaytarma, AÇ: Ahlaki Çözülme, DT: Duygusal Tükenme, DU: Duyarsızlaşma

4.4.2. Düzenleyici (Moderasyon) İlişki

Kapsayıcı Liderlik değişkeninin, Kişi-Örgüt Uyumu ile Uyumluluk Maskesi arasındaki ilişkiyi düzenleyici (moderator) etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kapsayıcı liderlik, kişi-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde düzenlemektedir ($\beta = -0.182$, $p < .001$). Bu bulgu, kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça, kişi-örgüt uyumunun uyumluluk maskesi üzerindeki negatif etkisinin daha da güçlendiğini göstermektedir.

Tablo 4.12: Yapısal Eşitlik Modeli İle Düzenleyici İlişkinin Testi

Hipotez	İlişki	Stndz.β	S.E.	C.R.	P	Sonuç
H2	K-Ö U×K. Liderlik→UM	-0.182	0.050	-3.634	< .001	Desteklendi

Not: β: Standartlaştırılmış katsayı; S.E.: Standart Hata; C.R.: Kritik Değer; p: Anlamlılık düzeyi. K-Ö Uyum: Kişi Örgüt Uyum, UM: Uyumluluk Maskesi, K. Liderlik: Kapsayıcı Liderlik

4.4.3. Aracılık (Moderasyon) İlişki

Yapısal eşitlik modeli sonuçları, aşağıdaki dolaylı etkilerin anlamlı olduğunu göstermiştir: Uyumluluk Maskesi, Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma aracılığıyla İşten Ayrılma Niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Uyumluluk Maskesi, Ahlaki Çözülme aracılığıyla Sosyal Kaytarma üzerinde dolaylı bir etki göstermektedir. Kişi-Örgüt Uyum, Uyumluluk Maskesi aracılığıyla hem İşten Ayrılma Niyeti hem de Sosyal Kaytarma üzerinde dolaylı etkilere sahiptir.

Tablo 4.13: Yapısal Eşitlik Modeli İle Aracı İlişkilerin Testi

HP.	İlişki	a Yolu (β)	b Yolu (β)	Dolaylı Etki	P	Sonuç
H9	UM→DT→İAN	0.263	0.431	0.113	< .001	Desteklendi
H10	UM→DU→İAN	0.311	0.149	0.046	< .001	Desteklendi
H11	UM→AÇ→SK	0.254	0.535	0.136	< .001	Desteklendi
H14	K-Ö U→UM→İAN	-0.117	0.101	-0.012	0.021 / 0.022	Desteklendi
H15	K-Ö U→UM→SK	-0.117	0.100	-0.012	0.021 / 0.012	Desteklendi

Bu sonuçlar ile modelde önerilen tüm direk ilişkiler, düzenleyici ve aracılık etkilerini içeren hipotezlerin tamamının desteklendiği görülmektedir. Araştırma hipotezleri ve sonuçları Tablo 4.14’ de yer almaktadır.

Tablo 4.14: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

#	Hipotez	Sonuç
H1	Kişi-örgüt uyumu, uyumluluk maskeleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2	Kapsayıcı liderlik, kişi-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişkiyi düzenler.	Desteklendi
H3	Uyumluluk maskesinin işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkisi vardır.	Desteklendi
H4	Uyumluluk maskesinin sosyal kaytarma ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklendi
H5	Uyumluluk maskesinin ahlaki çözülme ile pozitif bir ilişkisi vardır.	Desteklendi
H6	Ahlaki çözülmenin sosyal kaytarmayla pozitif bir ilişkisi vardır.	Desteklendi
H7	Duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklendi
H8	Duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklendi
H9	Duygusal tükenmişlik, uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi aracılık eder.	Desteklendi
H10	Duyarsızlaşma uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi aracılık eder.	Desteklendi
H11	Moral disengagement, uyumluluk maskeleri ile sosyal kaytarma arasındaki doğrudan ilişkiyi aracılık eder.	Desteklendi
H12	Uyumluluk maskesi ile duygusal tükenme arasında potif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H13	Uyumluluk maskesi ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H14	Uyumluluk maskesi kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklendi
H15	Uyumluluk maskesi kişi örgüt uyumu ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklendi

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, uyumluluk maskesinin öncülleri ve sonucuları arasındaki ilişkide düzenleyici ve aracı faktörlere odaklanmıştır. Ayrıca, uyumluluk maskesinin işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve ahlaki çözülmenin aracılık etkisi test edilmiştir. Uyumluluk maskesinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, işten ayrılma niyeti, ahlaki kopma ve sosyal kaytarma ile pozitif bir ilişkisi vardır. Tükenmişlik, uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisine sahiptir. Ahlaki çözülme, uyumluluk maskesi ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisine sahiptir.

Bu çalışma ile ayrıca, kişi-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki ilişki ve bu ilişkide kapsayıcı liderliğin düzenleyici rolünü inceledi. Bulgularımız, çalışanların değer uyumunu nasıl yönettiğine dair önemli içgörüler sunmakta ve kapsayıcı liderliğin uyumluluk baskılarını azaltmadaki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Araştırma bulguları, çalışanların değerleri organizasyonun değerleriyle tam olarak örtüşmese bile, kapsayıcı liderlerin iş yerinde bir kabul duygusu geliştirdiğini göstermektedir. Bu destekleyici ve psikolojik olarak güvenli ortamda, bireyler uyum sağlama konusunda daha az baskı hisseder ve gerçekten kendileri gibi olabilirler. Bu, kapsayıcı liderliğin uyum sağlıyormuş gibi davranmanın bilişsel ve duygusal yükünü etkili bir şekilde azaltabileceğini, nihayetinde çalışanların refahını ve özgünlüğünü artırabileceğini gösterdiği için cesaret verici bir içgörüdür.

Araştırmamız, sosyal kimlik teorisine (Tajfel ve diğerleri, 1979) dayanan kişilik-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki olumsuz ilişkiyi destekleyerek bu alandaki literatürü genişletmiştir. Çalışanların değerleri ile organizasyonun değerleri çatıştığında, çalışanlar kendi değerlerini bastırarak organizasyonun değerlerine uyumlu gibi gözükmek için uyumluluk maskesi olarak adlandırılan sahte davranışlarda bulunabilirler (Hewlin, 2009; Hewlin vd., 2017).

Bu araştırma, kapsayıcı liderliğin bireyin değerleri ile organizasyonun değerleri çatıştığı durumlarda değer uyumsuzluğunun olumsuz etkilerini nasıl azalttığını göstermektedir. Çalışmalar, işyerinde çalışanların kendilerini özgürce ifade etmesini etkileyen diğer tür liderlik stillerini araştırmış olsa da, kapsayıcı liderlik stillerini

araştıran çok az çalışma bulunmaktadır (Akhtar vd., 2022; Hewlin vd., 2017). Sonuçlarımız, kapsayıcı liderlerin psikolojik güvenlik ortamını teşvik ettiğini (Carmeli vd., 2010), böylece çalışanların yüzeysel olarak uyum sağlama baskısını azalttığını göstermektedir. Bu çalışma, liderliğin ve işyeri otantisitesinin literatürünü genişleterek, liderliğin düşük K-Ö uyumunun olumsuz sonuçlarını hafifletebileceğini ve çalışanları sahte maskelere başvurmaktansa otantik kimliklerini benimsemeye teşvik edebileceğini göstermektedir.

Ayrıca, bu çalışma, çalışanların neden Sosyal Kimlik Teorisi'ne (Tajfel vd., 1979) dayalı olarak uyumluluk maskesi oluşturduğuna dair teorik bir açıklama sunmaktadır. SKT, bireylerin sosyal grup kimliği aracılığıyla olumlu bir benlik kavramını sürdürmeyi amaçladıklarını belirtir (Hogg ve Terry, 2000). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre, bireyler olumlu bir benlik kavramını sürdürmek için sosyal grup normlarıyla uyum sağlamak isterler. Bu nedenle, yüksek K-Ö uyumu, uyumluluk maskesi gereksinimini azaltır. Tersine, düşük K-Ö uyumuna sahip çalışanlar, uyumluluk maskesi yaratma olasılığı daha yüksektir. Bu çalışma, işyeri uyumluluk davranışları ve liderlik dinamiklerine olan önemini genişletmekte ve örgütsel kimlik ile çalışan davranışları konusundaki literatürdeki boşlukları doldurmaktadır.

Bu çalışma, veri topladığımız bankacılık sektörü için bazı çıkarımlar da sunmaktadır. Türk bankacılık sektörü, ülkedeki en rekabetçi sektörlerden biridir. Bunların sonucunda, İK uzmanları adayın organizasyonun kültürüne veya değerlerine ne kadar uyum sağladığından ziyade genellikle işe özel becerilere odaklanan işe alım kararları verirler. İşe alım uzmanları genellikle bankacılık görevlerinin gereksinimlerini karşılamak için teknik yeterlilikleri önceliklendirirler. Bu titiz seçimden sonra ancak değer uyumunu düşünürler. Bazen, yüksek becerilere sahip bireyler, özellikle rol kritikse ve acil bu rolün doldurulması gerekiyorsa, organizasyonun değerleriyle uyumlu olmasalar bile işe alınabilirler. Yüksek nitelikli çalışanlarla iş pozisyonlarını doldurmak kazan-kazan durumu gibi görünse de, bu durum çalışanların örgütsel normlara uyum sağlamak için gerçek benliklerini gizleme ihtiyacı hissetmelerine yol açabilir.

OECD, Türkiye'deki şirketlerin ihtiyaç duydukları yüksek yetenekli çalışanları bulmakta zorluk çektiğini raporlamıştır (OECD, 2025). Bu nedenle, Türk bankacılık sektörünün rekabetçi dünyasında, organizasyonların yeni yetenekleri işe alırken değer uyumundan ziyade teknik becerilere daha fazla odaklanması yaygındır. Bu yaklaşım,

şirketlerin önemli pozisyonları yüksek nitelikli adaylarla doldurmasına olanak tanısa da, kişi-örgüt uyumunun zayıf olması olumsuz sonuçlara yol da açabilir. Teknik olarak yetkin çalışanlar, organizasyonel değerlere uymuyorlarsa, şirkette kalmak için gerçek benliklerini gizlemek ve uyumluluk maskesi oluşturmak zorunda hissedebilirler. Zamanla, bu psikolojik baskı çalışanların duygusal kaynaklarını azaltabilir ve bu da tükenmişlik, ilgisizlik veya işten ayrılma gibi sonuçlara yol açabilir. Bu sonuçlar yalnızca çalışanların refahını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel performansı ve bağlılığı da etkiler. Bulgularımız, bu tür durumlarda yatıştırıcı bir güç olarak kapsayıcı liderliğin önemini vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderler, psikolojik olarak güvenli ve kabul edici bir ortam oluşturarak çalışanların değer uyumsuzluğunu daha etkili bir şekilde aşmalarına yardımcı olabilirler.

Türkiye, yüksek güç mesafesi, güçlü kolektivist değerler ve orta-yüksek belirsizlikten kaçınma ile karakterizedir (Hofstede vd., 2010). Çalışanlar, kültürel olarak hiyerarşik otoriteye saygı göstermeye, grup uyumunu önceliklendirmeye ve farklı grup normlarından kaçınmaya şartlandırılmışlardır. Bu kültürel normlar, özellikle düşük kişi-örgüt uyumu yaşayan çalışanlar arasında, iş yerinde uyumla ilgili davranışların belirginliğini artırabilir. Bu tür bir çalışma ortamı, çalışanları uyumluluk ve iş güvencesini korumak için uyumluluk maskesi takmaya zorlayabilir (Gelfand vd., 2007; Hewlin, 2003; Hofstede vd., 2010).

Türkiye'nin bankacılık sektörü, çalışanların kusursuz performans göstermesi için ek baskı oluşturan sıkı düzenleyici çerçeveler ve yüksek hesap verebilirlik standartları altında faaliyet göstermektedir (OECD, 2025). Bu yüksek riskli ortamda, kapsayıcı liderlik sadece psikolojik güvenliği teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda performans beklentileri ile çalışanların özgünlüğü arasındaki gerilimi dengelemek için de kritik bir araç haline gelir (Carmeli vd., 2010; OECD, 2020).

Önemli olarak, çalışma kapsayıcı liderliğin yalnızca "olmazsa olmaz" bir özellik değil, aynı zamanda stratejik bir örgütsel kaynak olduğunu, özellikle yetenek eksiklikleri veya iş kritik beceri gereksinimleri nedeniyle kişi-örgüt uyumunun sürekli olarak sağlanamayabileceği ortamlarda, öneriyor. Bu tür durumlarda, kapsayıcı liderler telafi edici bir işlev görerek, çalışanların uyumsuzluğun psikolojik baskısını aşmalarına yardımcı olur ve uyumluluk baskılarıyla ilişkili olumsuz sonuçları azaltır.

5.1. Teorik Katkılar

Bu çalışma kapsamın, uyumluluk maskesinin nedenlerini, sonuçlarını ve bu sonuçları aracılık eden değişkenleri incelenmiştir. Bu çalışma, çalışanların psikolojik ve davranışsal sonuçlarını inceleyerek uyumluluk maskesi üzerine yapılan araştırmaları genişletmektedir. Önceki çalışmalar, organizasyonda uyumluluk maskeleri oluşturan çalışanların performansına (Hewlin vd., 2016, 2017; Ye ve Qian, 2023; Zhang ve Guo, 2023), bireysel yaratıcılığa (Ma vd., 2023) ve organizasyona olan bağlılıklarına (Hewlin vd., 2016, 2017; Zhang ve Guo, 2023) odaklanmıştır. Bu çalışma ile, uyumluluk maskesinin çalışanların olumsuz davranışları ve karar verme süreçleri üzerindeki etkisi, işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma, incelenmiştir. Bu nedenle, çalışma ayrıca Hewlin ve meslektaşlarının (Hewlin vd., 2016) uyumluluk maskesinin çalışanların etik olmayan işyeri davranışları etkisinin araştırılması önerisine de yanıt vermektedir.

Uyum maskeleri, ahlaki çözülme ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki, çalışanların etik olmayan veya verimsiz davranışları nasıl bilişsel olarak haklı çıkardıklarını ve rasyonelleştirdiklerini bize yeni bir perspektiften gösteriyor. Bu, bireylerin davranışlarını ahlaki çözülme gibi mekanizmalar aracılığıyla rasyonelleştirdiklerini öne süren Bandura'nın (Bandura, 1986) sosyal bilişsel teorisini desteklemektedir. Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar, kendi değerleri ile organizasyonel değerler arasındaki çatışmayı yönetmek için ahlaki standartlardan uzaklaşabilirler. Kalyanamitra ve Sriyakul (2020), uyumluluk maskesinin etik olmayan davranışlara yol açabileceğini öne sürdüler (Kalyanamitra ve Sriyakul, 2020). Araştırmamız, önceki literatürü işyeri uyumuna bağlayarak ahlaki çözülme konusundaki literatürü genişleterek bu tahmini doğruladı.

Bu çalışma, Maslach'ın tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı aracılık eden değişkenler olarak kullanarak, iş yerinde uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırdı. Bu çalışma uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu inceleyen ilk çalışmalardan biridir. Diğer çalışmalar, sadece uyumluluk maskesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi analiz ederken tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuna odaklanmıştır (Hewlin, 2009). Çalışanların uyumluluk maskesi oluşturmalarının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamasına neden

olduğunu, bu durumun da organizasyondan ayrılma niyetlerini artırdığı görüldü. Sonuçlar, uyumluluk maskesi oluşturma'nın psikolojik yükünün, duyarsızlaşma gibi ciddi tükenmişlik belirtilerine yol açabileceğini göstermektedir.

Son olarak, bu çalışma, uyumluluk maskeleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi aracılık eden ahlaki çökme davranışının, uyumluluk maskesi tarafından organizasyondaki istenmeyen davranışları nasıl rasyonalize ettiğini göstermiştir. Önceki çalışmalar, sosyal kaytarma fenomenini grup büyüklüğü (Alnuaimi vd., 2009; Ying vd., 2014), diğer çalışanların performansı (Yildiz vd., 2023) veya motivasyon eksikliği (Karau ve Williams, 1993; Latané vd., 1979) gibi faktörlerin etkisinden kaynaklanan bir faktör olarak incelemiştir. Ancak, bu çalışma, ahlaki çözülmenin, çalışanların uyumluluk maskesi oluşturarak performanslarındaki düşüşü haklı çıkarmalarına olanak tanıyan bilişsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu, sosyal tembelliğin kısmen çalışanların etik davranışlara kayıtsız hale gelmesiyle açıklanabileceğini öne sürüyor.

Özetle, bu araştırma çalışması, uyumluluk maskesinin kişi örgüt uyumu, kapsayıcı liderlik, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, ahlaki kopma ve sosyal kaytarma üzerindeki etkilerini inceleyerek literatüre katkıda bulunmuştur. Uyumluluk maskesi oluşturan çalışanlar, ya kaynak tükenmesi nedeniyle işten ayrılma niyetlerinde bir artış yaşadılar ya da düşünceleri ile eylemleri arasındaki tutarsızlık nedeniyle bilinçli olarak katıldıkları olumsuz davranışları ortaya koydular. Bu bulgular, özellikle gelecekteki araştırmalar için, organizasyonların uyumluluk maskesinin olumsuz sonuçlarını nasıl hafifletebileceğini ve çalışan katılımını teşvik eden ortamlar yaratabileceğini anlamaya yönelik bir yol açmaktadır.

5.2. Pratik Katkılar ve Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmanın yöneticilere kattığı pratik sonuçları vardır. Çalışanlar, iş yerinde başarılı olmak veya bazen sadece hayatta kalmak için stratejiler geliştirirler. Eğer çalışan ile organizasyonun inançları ve değerleri arasında çatışmalar varsa, çalışan uyumluluk maskesi denen sahte temsiller yaratabilir (Hewlin, 2003). Bir süre boyunca uyumluluk maskesi sergilemek, tükenmişliğe yol açabilir ve nihayetinde işten ayrılma niyetine neden olabilir. Çalışan devri, organizasyonel performansı, verimliliği, ürün/hizmet kalitesini ve kalan çalışanların moralini olumsuz etkiler (Yue vd., 2023). Bu tür

sonuçlardan kaçınmak için, organizasyonlar bireyselliğin, samimi ifadenin, çeşitliliğin ve kapsayıcılığın teşvik edildiği bir ortam yaratmalı ve bu da iş yerinde otantikliği sağlamalıdır.

Organizasyonlar, bireyselliği ve samimi ifadeyi takdir eden bir kültür geliştirerek çalışanlar arasında otantikliği teşvik etmelidir. Bu, uyumluluk maskesi yaratmayı ortadan kaldırabilir veya azaltabilir, nihayetinde işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olur. Destek sistemlerinin, mentorluk programları ve çalışan yardım çabaları da dahil olmak üzere, uygulanması, çalışanların stres, duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma ile başa çıkmalarına yardımcı olur.

Araştırma bulgularına göre, uyumluluk maskesi sosyal kaytarmayı pozitif etkilemekte ve ahlaki çözülme de bu ilişkide aracı olarak rol oynamaktadır. Ahlaki çözülme ve sosyal kaytarmayı azaltmak için, organizasyonlar çalışanların görevlerine daha bağlı olmalarına yardımcı olmak amacıyla tartışmaya açık iş ortamları oluşturmalıdır. Ayrıca, anahtar performans göstergelerinin (KPI) ve çalışanlardan beklenenlerin tanımlanması, ahlaki çözülme ve sosyal kaytarma davranışını azaltmaya yardımcı olacaktır.

Bu çalışma, kapsayıcı liderlik davranışlarını teşvik ederek organizasyondaki uyumluluk maskesi oluşumunu azaltmanın önemini vurgulayarak yöneticiler, liderler ve İK profesyonelleri için birkaç pratik çıkarım sağlamaktadır. Sonuçlar, çalışanların otantikliğini, çalışanların refahını ve örgütsel etkinliği artırmak için değerli bilgiler sunmaktadır. Organizasyonlar, liderlerini otantik bir ortam yaratmak, çalışanları aktif bir şekilde dinlemek ve düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir işyeri ortamı oluşturmak gibi kapsayıcı liderlik davranışlarını benimsemeye teşvik etmelidir. Çalışanlar kendilerini güvende ve değerli hissettiklerinde, bu hem organizasyonlar hem de çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Örgütler, kişi-örgüt uyumu ile uyumluluk maskesi arasındaki olumsuz ilişkiyi dikkate almalı ve işe alım stratejilerini geliştirirken çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumu önceliklendirmelidirler, böylece uyumluluk maskesinin olumsuz sonuçlarından kaçınabilirler. Ayrıca, organizasyonlar mevcut çalışanlar için iç eğitim oturumları düzenleyerek çalışanlarını şirketin değerleri ve misyonu konusunda sürekli olarak bilgilendirilmelidir.

Ayrıca, organizasyonlar, kapsayıcı liderlik davranışlarını yöneticilerine iletmelidir ve bunları liderlik değerlendirmelerinde temel bir yetkinlik olarak performans değerlendirmelerine dahil etmelidir. Bu, liderlere koçluk ve geri bildirim sağlayarak ve kapsayıcı ve psikolojik olarak güvenli çalışma ortamlarını teşvik ederek başarılabılır. Bu şekilde, çalışanların uyumluluk maskesi oluşturma eğiliminde bir azalma sağlanabilir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Araştırmamızın teorik ve pratik katkılarının yanı sıra bazı sınırlamalar da bulunmaktadır. Bu çalışmamızda uyumluluk maskesini azaltan bir liderlik çeşidi olarak kapsayıcı liderlik moderatör değişken olarak incelendi. Farklı çalışmalarda diğer liderlik türleriyle tekrarlanabilir. Farklı liderlik türleriyle farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, uyumluluk maskesinin işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma üzerindeki etkilerini tükenmişlik ve ahlaki çözülme yoluyla incelemektedir. Gelecekte, araştırmacılar örgütsel kültür, kişilik özellikleri gibi mevcut çalışmalarda henüz odaklanılmamış olan değişkenleri keşfetmeye devam etmek için diğer faktörleri daha fazla araştırabilirler.

Anket verileri bankacılık sektöründeki beyaz yakalı çalışanlardan toplandı. Gelecek araştırmalar, mavi yakalı çalışanlardan anket verileri toplamayı içerebilir. Gelecek araştırmalar, organizasyonel iklim ve kültürel çeşitlilik gibi ek bağlamsal faktörlerin liderlik stilleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve uyumluluk maskesini nasıl etkilediğini araştırabilir.

Ayrıca, bu çalışma güçlü kolektivist kültürel değerlere sahip bir ülke olan Türkiye'de gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, gelecekteki araştırmalar bulguların genellenebilirliğini incelemek ve ulusal kültürün birey-örgüt uyumu, kapsayıcı liderlik ve uyumluluk maskeleri dinamiklerini nasıl etkileyebileceğini değerlendirmek için çalışmayı çeşitli kültürel bağlamlara genişletebilir.

Sonuç olarak bu tez çalışması, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan örgütsel uyum, bireysel değerlerin bastırılması ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz davranış örüntülerini, teorik temellerle desteklenen bir model çerçevesinde ele almıştır. Kişi-örgüt uyumunun çalışanların işyerinde sergilediği yüzeysel davranışlar ve bu davranışların iş sonuçları üzerindeki etkileri kapsamlı bir

biçimde incelenmiş; uyumluluk maskesi gibi görünmeyen ancak etkisi yüksek olan psikolojik süreçlerin, işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma gibi kritik sonuçlarla nasıl ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmanın bulguları, yalnızca akademik literatüre katkı sağlamakla kalmamış; aynı zamanda yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için de değerli içgörüler sunmuştur. Araştırmada kullanılan teorik çerçeveler ve analiz yöntemleri sayesinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler değerlendirilmiş; bireyin örgütsel bağlamda yaşadığı içsel uyumsuzluğun nasıl davranışsal çıktılara dönüştüğü açıklanmıştır.

- Bu çalışmanın en önemli katkılarından biri, bireysel düzeyde yaşanan psikolojik baskıların sistematik olarak ölçülüp yorumlanabilmesidir. Aynı zamanda, bu tez kapsamında geliştirilen modellerin farklı sektör ve kültür bağlamlarında test edilmesiyle, evrensel geçerliliğe sahip çıkarımlar üretilebileceği de öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aiken, L. S., West, S. G., Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Akhtar, M. W., Huo, C., Syed, F., Safdar, M. A., Rasool, A., Husnain, M., Awais, M., Sajjad, M. S. (2022). Carrot and stick approach: The exploitative leadership and absenteeism in education sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 890064. <https://doi.org/doi: 10.3389/fpsyg.2022.890064>
- Alnuaimi, O., Robert, L., Maruping, L. (2009). Social loafing in brainstorming CMC teams: The role of moral disengagement. *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-9. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4755346/>
- Anjum, M., Shah, S. Z. A. (2017). Indirect effects of FNE and POP on emotional exhaustion: The role of facades of conformity. *Business Economic Review*, 9(2), 225-254.
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 786. <https://doi.org/DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Ashforth, B. E., Lee, R. T. (1990). Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43(7), 621-648. <https://doi.org/10.1177/001872679004300702>
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Bandura, A. (1990). Selective Activation and Disengagement of Moral Control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x>
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bandura, A. (2014). Social cognitive theory of moral thought and action. İçinde *Handbook of moral behavior and development* (ss. 45-103). Psychology press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315807294-8/social-cognitive-theory-moral-thought-action-albert-bandura>

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barsky, A. (2011). Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 59-75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0889-7>

Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 296-298.

Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., Mayer, D. M. (2016). My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>

Brislin, R. W. (1980). Cross-Cultural Research Methods. İçinde I. Altman, A. Rapoport, J. F. Wohlwill (Ed.), *Environment and Culture* (ss. 47-82). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0451-5_3

Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 57. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.

Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., Austin, J. (1996). Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences. *Organization Science*, 7(5), 557-576. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.557>

Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875. [https://doi.org/DOI: 10.1037//0021-9010.87.5.875](https://doi.org/DOI:10.1037//0021-9010.87.5.875)

Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>

Cable, D. M., Kay, V. S. (2012). Striving for Self-Verification during Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0397>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>

- Chen, H., Song, L. J., Wei, W., Wang, L. (2024). Exploring the dark side effects of visionary leadership—A dual-path perspective of cognition and affect. *Management Decision*, 62(3), 788-814.
- Chen, P., Sparrow, P., Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 31(5), 946-959. <https://doi.org/DOI 10.1108/JMP-08-2014-0236>
- Chen, S.-C., Chen, C.-F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, 56(4), 777-792. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0694>
- Cheng, W., Huang, J., Xie, J. (2023). Facades of conformity: A values-regulation strategy links employees' insecure attachment styles and task performance. *Current Psychology*, 42(36), 31758-31774. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04061-3>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Chou, H.-H., Fang, S.-C., Yeh, T.-K. (2020). The effects of facades of conformity on employee voice and job satisfaction: The mediating role of emotional exhaustion. *Management Decision*, 58(3), 495-509. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0492>
- Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667. <https://doi.org/10.1177/001872679504800603>
- Costa, B., Pinto, I. C. (2017). Stress, burnout and coping in health professionals: A literature review. *Journal of Psychology and Brain Studies*, 1(1: 4), 1-8.
- Demir, M., Demir, S. S., Nield, K. (2014). The Relationship Between Person-Organization Fit, Organizational Identification and Work Outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369-386. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785975>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Fernet, C., Gagné, M., Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992.

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>

Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>

Gonçalves, A., Fontes, L., Simões, C., Gomes, A. R. (2019). Stress and Burnout in Health Professionals. İçinde P. M. Arezes, J. S. Baptista, M. P. Barroso, P. Carneiro, P. Cordeiro, N. Costa, R. B. Melo, A. S. Miguel, G. Perestrelo (Ed.), *Occupational and Environmental Safety and Health* (C. 202, ss. 563-571). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14730-3_60

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.021>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Grigoreva, D., Szaszko, B. (2024). Minority stress and psychological well-being in queer populations. *Scientific Reports*, 14(1), 27084. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-78545-6>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7. bs). Pearson Education: Upper Saddle River, NJ, USA.

Halbesleben, J. R. (2010). The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: A cross-lagged panel study of health care professionals. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.1037/a0017634>

Halbesleben, J. R. B., Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion–performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 608-626. <https://doi.org/10.1002/job.748>

Halbesleben, J. R., Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach/description*. New York: The Guilford Press.

Hewlin, P. F. (2003). And the Award for Best Actor Goes to...: Facades of Conformity in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899442>

Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727.

Hewlin, P. F., Dumas, T. L., Burnett, M. F. (2017). To Thine Own Self Be True? Facades of Conformity, Values Incongruence, and the Moderating Impact of Leader Integrity. *Academy of Management Journal*, 60(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0404>

Hewlin, P. F., Kim, S. S., Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 539-567. <https://doi.org/10.1111/joop.12140>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hoffman, B. J., Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>

Hofstede, G., Gert Jan, H., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of the mind Intercultural Cooperation and It importance for survival*. McGraw-Hill. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/14983>

Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121. <https://doi.org/10.2307/259266>

Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.

Hystad, S. W., Mearns, K. J., Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68, 138-145.

Imam, H., Chambel, M. J., Nauman, S., Yasin, H. (2022). Status Conflict and Team Creativity: The Roles of Depersonalization and Organizational Awareness. *Revista de*

Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 38(2), 101-110.
<https://doi.org/10.5093/jwop2022a9>

Jaakson, K., Reino, A., Vadi, M. (2008). Organizational values and organizational practice: What makes them diverge? *EBS Review*, 25.

Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
<https://doi.org/10.1007/BF02291575>

Kalyanamitra, D. P., Sriyakul, T. (2020). The Dark Side of Leadership as a Predictor of Employees Unethical Behavior in the Context of Thailand. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 7(2).
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3898419

Karau, S. J., Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681.

Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>

Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., Kim, S.-P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781522>

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (3. bs). NY: Guilford Press.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications. <https://doi.org/10.25336/csp29418>

Krishnan, S., Rathakrishnan, B. (2025). Psychosocial factors contributing to turnover intention among employees in the hospitality industry: A systematic review. *Current Psychology*, 44(7), 5744-5765. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07550-3>

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Larissa, C. (2024). Impact of Organizational Culture and Values on Employee Engagement and Performance in Brazil. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(1), 42-53. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2337>

- Latané, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of personality and social psychology*, 37(6), 822.
- Lauver, K. J., Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of applied psychology*, 75(6), 743.
- Li, X., Zhou, E. (2013). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention. *Management decision*, 51(4), 890-912.
- Liang, H.-L. (2020). How Workplace Bullying Relates to Facades of Conformity and Work–Family Conflict: The Mediating Role of Psychological Strain. *Psychological Reports*, 123(6), 2479-2500. <https://doi.org/10.1177/0033294119862984>
- Liang, H.-L. (2022a). Compulsory Citizenship Behavior and Facades of Conformity: A Moderated Mediation Model of Neuroticism and Citizenship Pressure. *Psychological Reports*, 125(6), 3141-3161. <https://doi.org/10.1177/00332941211031794>
- Liang, H.-L. (2022b). Façade Creation and Workplace Bullying: A Mediated Moderation Model. *Sage Open*, 12(4), 21582440221131211. <https://doi.org/10.1177/21582440221131211>
- Liang, H.-L., Yeh, T.-K., Wang, C.-H. (2022). Compulsory Citizenship Behavior and Its Outcomes: Two Mediation Models. *Frontiers in Psychology*, 13, 766952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.766952>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.
- Liu, S., Chu, F., Guo, M., Liu, Y. (2021). Authentic leadership, person-organization fit and collectivistic orientation: A moderated-mediated model of workplace safety. *Leadership organization development journal*, 42(8), 1295-1310.
- Ma, L., Wei, Y., Xie, P., Zheng, Y. (2023). The Impact of Facades of Conformity on Individual Creativity: The Critical Role of Emotional Exhaustion and Organizational Political Climate. *Highlights in Business, Economics and Management*, 6, 417-431. <https://doi.org/10.54097/hbem.v6i.6480>
- Martin, K., Parmar, B. (2012). Assumptions in Decision Making Scholarship: Implications for Business Ethics Research. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 289-306. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0965-z>
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McFarland, D. C., Hlubocky, F. J. (2021). Therapeutic Strategies to Tackle Burnout and Emotional Exhaustion in Frontline Medical Staff: Narrative Review. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 1429-1436. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S256228>
- Mickleburgh, W. E. (1992). Clarification of Values in Counselling and Psychotherapy. *Australian New Zealand Journal of Psychiatry*, 26(3), 391-398. <https://doi.org/10.3109/00048679209072061>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Moore, C. (2008). Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 129-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Mumcu, A. (2021). The mediating role of person-organization fit on the effect of organizational alignment on job Satisfaction: The Case of University. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 461-477.
- Naicker, D., Parumasur, S. B. (2018). The prevalence and magnitude of social loafing, and biographical influences, in a team-based organizational setting. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(3), 37-51.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98. <https://doi.org/10.1177/002224299706100306>
- Ng, W., Diener, E., Aurora, R., Harter, J. (2009). Affluence, Feelings of Stress, and Well-being. *Social Indicators Research*, 94(2), 257-271. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9422-5>

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.

Nishii, L. H., Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1412.

OECD. (2020). *Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience*. OECD. <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>

OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Türkiye 2025* (C. 2025). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d01c660f-en>

O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>

Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>

Price, K. H., Harrison, D. A., Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1375>

Rahmayani, F., Ramli, A., Dipomatmodjo, T. S. P., Hasbiah, S., Kurniawan, A. W. (2023). The Influence of Organizational Culture and Organizational Climate on Employee's Organizational Commitment in The Regional Personnel and Human Resources Development Agency (Bkpsdmd) Makassar City. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 2(3), 546-555. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v2i3.646>

Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203.

Resick, C. J., Baltes, B. B., Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446-1455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>

Sai Manohar, S., Pandit, S. R. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 667-680. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>

Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1-15.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Simha, A., F. Elloy, D., Huang, H.-C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management decision*, 52(3), 482-504. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0422>

Sun, Y., Yan, A., Hu, X., Zang, Z. (2024). Relationship between Machiavellianism and relational energy: Based on trait activation theory. *Baltic Journal of Management*, 19(5), 549-565. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2023-0429>

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Tumelo, T. N., Donald, F. M. (2025). Perceived job insecurity, facades of conformity, emotional exhaustion and disengagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2221>

Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)

Xiao, J., Yang, G., Xie, S., Zhao, X. (2024). The boon and bane of authoritarian leadership: An impression management perspective investigating the differential effects of authoritarian leadership on employee outcomes. *Current Psychology*, 43(22), 19676-19689. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05754-7>

Xiaoming, Y., Ma, B.-J., Chang, C. L., Shieh, C.-J. (2014). Effects of workload on burnout and turnover intention of medical staff: A study. *Studies on ethno-medicine*, 8(3), 229-237.

Yahyagil, M. Y. (2015). Values, feelings, job satisfaction and well-being: The Turkish case. *Management Decision*, 53(10), 2268-2286. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0609>

- Yang, F.-H., Liang, H.-L. (2025). How psychological contract breach relates to façades of conformity: The mediating role of emotional labour. *Journal of Psychology in Africa*, 34(6), 684-688. <https://doi.org/10.1080/14330237.2024.2425410>
- Ye, H., Qian, X. (2023). Facades of conformity and cyberloafing: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 38(7), 480-495. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2022-0256>
- Yildiz, B., Kaptan, Z., Yildiz, T., Elibol, E., Yildiz, H., Ozbilgin, M. (2023). A systematic review and meta-analytic synthesis of the relationship between compulsory citizenship behaviors and its theoretical correlates. *Frontiers in Psychology*, 14, 1120209.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., Lin, Z. (2014). Group laziness: The effect of social loafing on group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 465-471.
- Yue, C. A., Thelen, P. D., Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>
- Zhang, Z., Guo, H. (2023). The Impact of the Effect of Organizational Culture on Employee Innovation Behavior the Mediating Role of Value Propositions. *The Euraseans: journal on global socio-economic dynamics*, 6 (43), 69-79. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.6\(43\).2023.69-79](https://doi.org/10.35678/2539-5645.6(43).2023.69-79)
- Zhu, M., Wang, H. (2019). Social loafing with group development. *International Journal of Services, Economics and Management*, 10(1), 55. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2019.098937>

ÖZGEÇMİŞ

Seda DEMİR, lisans derecesini ve yüksek lisans derecelerini İşletme alanında tamamlamıştır. Profesyonel yaşamında altı yıl yöneticilik ve on iki yılı aşkın süreyle öğrenme-gelişim, performans yönetimi, kariyer geliştirme ve e-öğrenme teknolojileri alanlarında çalışmıştır. 2011-2013 yılları arasında bir vakıf üniversitesinde öğretim görevlisi ve program koordinatörü olarak görev almıştır. Araştırma alanları arasında örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, liderlik, gibi konular yer almaktadır. Özel sektörde yönettiği projelerle uluslararası düzeyde, Brandon Hall Group, USA tarafından öğrenme ve yetenek yönetimi alanlarında üç kez (1 gümüş, 2 bronz) ödüllendirilmiştir. Hem akademik hem sektörel deneyimlerini birleştirerek araştırmalarına devam etmektedir.



TEZ METNİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR

Demir, S., Elçi, M, Yıldız, B. (2025). The moderating effect of inclusive leadership on the relationship between person-organization fit and facades of conformity. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(2), 359-376. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60510>



EKLER

Ek-A: Etik Kurulu Raporu



T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : E-43633178-199-113477
Konu : İnsan Araştırmaları Etik Kurulu (Seda
DEMİR)

24.07.2023

Sayın Seda DEMİR

İlgi : 22.06.2023 tarihli ve E-109838 sayılı yazınız.

İlgi yazıya istinaden yapmış olduğunuz başvuru, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 19.07.2023 tarih ve 2023/11-02 oturum sayılı toplantısında incelenmiş ve değerlendirilmiştir. "Uyumluluk Maskesi ile Öncülleri ve Sonuçları Arasındaki İlişkide Durumsal Faktörlerin Rolü" konulu araştırma kapsamında kullanacağınız belgelerin etik açısından bir sakıncası olmamakla birlikte, tarafınıza iletilen bu yazıyı "Etik Uygunluk" belgesi niteliğinde değerlendirmenizi rica ederim.

Prof.Dr. Mahmut DURMUŞ
Başkan

Ek:İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı (1 Adet)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSP41A17JC Pin Kodu :02442

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5466&eD=BSP41A17JC&eS=113477>

Adres:GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, İnsan Araştırmaları Etik Kurulu, 41400,

Gebze/KOCAELİ

Telefon:+90 262 605 (10 00) Faks:+90 262 653 84 90

Elektronik Ağ:www.gtu.edu.tr

Bilgi için: Seçil CALAP

Unvanı: Raportör

Tel No: 90 262 605 10 50



Ek-B: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı tarafından yürütülen bir araştırmanın parçasıdır. Ankete vereceğiniz cevaplar kurumunuzla veya bir başkasıyla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Araştırmanın verimliliği açısından tüm soruların eksiksiz doldurulması çok önemlidir. Bu anket çalışması olmasını istediğiniz durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan maddeler eksiksiz ve içtenlikle gerçekte nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde işaretlenmelidir. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup, kişisel bilgileriniz başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Bu çalışmaya en fazla 20 dakikanızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Meral Elçi
Gebze Teknik Üniversitesi
Doktora Tez Danışmanı

Seda Demir
Gebze Teknik Üniversitesi
Doktora Öğrencisi

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Düzeyi: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Y. Lisans
☐ Doktora

Meslekte Kaçınıc Yılıınız: ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl
☐ 21 Yıl ve üzeri

Kaç Yıldır Bu İşyerinde Çalışıyorsunuz: ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐
16-20 Yıl ☐ 21 Yıl ve üzeri

Bulunduğunuz Kurumdaki Göreviniz: ☐ Bilgi Teknolojileri ☐ Krediler ☐

Satış/Pazarlama ☐ Operasyon ☐ Destek/İK ☐ Teftiş/Denetim ☐ Finans/Mali İşler
☐ Diğer (.....)

Hangi Kurumda Çalışıyorsunuz: ☐ Özel ☐ Kamu

Pozisyonunuz: ☐ Personel ☐ Alt düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Üst
Düzey Yönetici

	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Kişisel değerlerimin bu kuruma uygun olduğunu düşünüyorum.					
2	Başkalarına duyarlılık konusunda bu organizasyon benim sahip olduğum değerlerle aynı değerlere sahiptir.					
3	Dürüstlük konusunda bu organizasyon benim sahip olduğum değerlerle aynı değerlere sahiptir.					
4	Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değerlere sahiptir.					
	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım düzeyinizi mevcut işinizi/işyerinizi düşünerek belirtiniz.	Hiçbir	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
5	İşe uyum sağlamak için kendimle ilgili bazı şeyleri paylaşmam.					
6	Kurumunkinden farklı olan kişisel değerlerimi bastırırım.					
7	Kurumsal değerlerle çatışan kişisel değerlerimi saklı tutarım.					
8	Örgütsel değerleri benimsiyormuş gibi yaparak politik davranırım.					
9	Kişisel değerlerimle uyuşmasa da, kurumun değer sistemini yansıtan şekilde davranırım.					
10	İşyerinde gerçekte inanmadığım şeyleri söylerim.					
	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
11	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten zorlayıcı.					
12	İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
13	Sabah kalktığımda ve yeni bir iş günüyle yüzleşmek zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.					
14	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
15	İşimden dolayı duygusal olarak tükenmiş hissediyorum					
16	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
17	İşimden dolayı hayal kırıklığına uğramış hissediyorum.					
18	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
19	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
20	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara daha sert davrandığımı hissediyorum.					

21	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
23	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.					
24	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyarım.					
	Lütfen, sizinle en çok muhatap olunan yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi işaretleyiniz.	Kesinlikle	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyor	Kesinlikle
25	Yöneticim yeni fikirleri duymaya açıktır.					
26	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlar kollar.					
27	Yöneticim, istenen hedefleri ve bunlara ulaşmanın yeni yollarını görüşmeye açıktır.					
28	Yöneticim sorunlar karşısında istişare etmeye hazırdır.					
29	Yöneticim ekip içerisinde sürekli varlığını hissettiren ve kolayca erişilebilen bir kişidir.					
30	Yöneticim, kendisine danışmak istediğim mesleki sorunlar için erişilebilir kişidir.					
31	Yöneticim taleplerimi dinlemeye hazırdır.					
32	Yöneticim, ortaya çıkan sorunlarda kendisine ulaşmam için beni cesaretlendirir.					
33	Yöneticim, ortaya çıkan problemleri tartışmak için ulaşılabiliridir.					
	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyor	Kesinlikle
34	İlk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.					
35	Bu kurumdan ayrılmayı sıkça düşünüyorum.					
36	Aktif olarak başka bir iş arıyorum.					
	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyor	Kesinlikle
37	Bana verilen görevlerden kaytarırım.					
38	Kendi görevlerimi başkalarına yüklerim.					
39	Çalışmak ve sorumluluk almaktan kaçınırım.					
40	Başkalarının yardımı ihtiyacı olduğunda meşgul olduğumu söylerim.					
	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyor	Kesinlikle

41	Sevdiklerinizi veya değer verdiğiniz kişileri savunmak için dedikodu çıkarmanın bir sakıncası yoktur.					
42	Ödünç olduğu sürece, bir şeyi sahibinin izni olmadan almakta bir sakınca yoktur.					
43	Kişilerin kendilerini olduğundan farklı sundukları göz önünde bulundurulduğunda, kendinizi az da olsa olduğunuzdan daha iyi göstermeniz hiç de suçlanacak bir şey değildir.					
44	Üzerimde otoritesi olan (amir, yönetici, yetkili vb.) bir kişi, şüpheli/olumsuz bir davranışta bulunmamı istiyorsa, o işi yaptığımda sorumluluk bana değil, işi yaptırana aittir.					
45	Bir kişi yanlış bir davranışta bulunuyorsa ve bu davranışı tüm arkadaşları da yapıyorsa, kişi bu sebep için suçlanamaz.					
46	Başkalarının fikirlerini kendi fikri gibi kullanıp bundan kazanç sağlamak (çevreden övgü almak için) çok da sorun değildir.					
47	İncinebilecek duygusu olmayan kişilere sert/kaba davranılabilir (kötü davranan birine kötü davranılabilir).					
48	Kötü muameleye maruz kalan insanlar, genelde buna neden olan şeyler yapmıştır (örneğin; biri arkamdan kötü konuşursa ben de onun arkasından kötü konuşabilirim. O bunu hak etmiştir).					

Ek-C: Sistematik Literatür Taraması Tablosu

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
(Akhtar vd., 2022)	Pakistan	Eğitim	Sömürücü liderliğin devamsızlık üzerindeki etkisi; aracı: uyumluluk maskesi ve depresyon	Kaynakların Korunumu Teorisi	Sömürücü Liderlik	Uyumluluk Maskesi (Aracı), Depresyon (Aracı)	Uyumluluk maskesi ve depresyon, sömürücü liderlik ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi ardışık şekilde aracılar.
(Liang, 2022b)	Tayvan	Bankacılık	Uyumluluk maskesinin işyeri zorbalığı üzerindeki etkisi; aracı: lider-üye etkileşimi	İzlenim Yönetimi Teorisi	Uyumluluk Maskesi	Lider-Üye Etkileşimi (Aracı), Psikolojik Sözleşme	Uyumluluk maskesi, azalmış lider-üye etkileşimi yoluyla işyerinde

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
						İhlali (Düzenleyici)	zorbalığı artırır; etki, psikolojik sözleşme ihlalinin yüksek olduğu durumlarda daha güçlüdür.
(Liang vd., 2022)	Tayvan	Kamu ve Özel Bankacılık	Zorunlu vatandaşlık davranışının uyumsuz davranışa etkisi; aracı: tükenmişlik ve uyumluluk maskesi	Duygusal Olaylar Teorisi, İzlenim Yönetimi Teorisi	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Duygusal Tükenmişlik (Aracı), Uyumluluk Maskesi (Aracı)	Zorunlu vatandaşlık davranışı, hem duygusal tükenmişlik hem de uyumluluk maskesi aracılığıyla

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
							sapkın davranışı artırır.
(H. Chen vd., 2024)	Çin	Karma Sektörler	Vizyoner liderliğin çalışan geri çekilmesine etkisi; aracı: bilişsel gerilim, sözleşme ihlali; düzenleyici: uyumluluk maskesi	Bilişsel-Duygusal Kişilik Sistemi Teorisi	Vizyoner Liderlik	Bilişsel Zorlanma (Aracı), Psikolojik Sözleşme İhlali (Aracı), Uyumluluk Maskesi (Düzenleyici)	Vizyoner liderlik, zorlanma ve sözleşme ihlali yoluyla geri çekilmeye yol açar; uyumluluk maskesi bu dolaylı etkiyi güçlendirir.

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
(Ye Qian, 2023)	Çin	İş Dünyası / Özel Sektör	Uyumluluk maskesinin anksiyete yoluyla siber tembelliğe etkisi; düzenleyici: kaçınmacı hedef yönelimi	İş Stresi Süreç Modeli	Uyumluluk Maskesi	Kaygı (Aracı), Performansta n Kaçınma Hedef Yönelimi (Düzenleyici)	Uyumluluk maskesi, kaygıyı artırır ve bu da siber tembelliğe yol açar; etki, yüksek kaçınma odaklı hedef yönelimi durumunda daha güçlüdür.
(Sun vd., 2024)	Çin	Kurumsal (çeşitli)	Makyavelist eğilimlerin ilişkisel enerji üzerindeki etkisi; aracı: uyumluluk maskesi;	Özellik Aktivasyon Teorisi	Makyavelizm	Uyumluluk Maskesi (Aracı), LMX Kararsızlığı (Düzenleyici)	Makyavelizm, ilişkisel enerjiyi uyumluluk maskesi aracılığıyla artırır; bu etki,

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
			düzenleyici: LMX belirsizliği				yüksek lider-üye kararsızlığı durumunda daha güçlüdür.
(Xiao vd., 2024)	Çin	Kurumsal (karma)	Otoriter liderliğin iş performansı ve iyi oluş üzerindeki ikili etkileri; aracı: uyumluluk maskesi	İzlenim Yönetimi Teorisi	Otoriter Liderlik	Uyumluluk Maskesi (Aracı), Liderin Sosyal Statüsü (Düzenleyici)	Otoriter liderlik, görev performansını artırır ancak uyumluluk maskesi aracılığıyla iyilik halini azaltır; her iki etki de liderin yüksek statüde olduğu

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
							durumlarda daha güçlüdür.
(Yang Liang, 2025)	Tayvan	Bankacılık	Psikolojik sözleşme ihlalinin uyumluluk maskesine etkisi; aracı: yüzeysel duygusal emek	Duygusal Olaylar Teorisi	Psikolojik Sözleşme İhlali	Yüzeysel Rol Davranışı (Aracı), Derinlemesine Rol Davranışı (Anlamlı Değil)	Psikolojik sözleşme ihlali, yüzeysel rol yapma yoluyla uyumluluk maskesini artırır; derinlemesine rol yapma ise ilişkiyi aracılık etmez.
(Tumelo Donald, 2025)	Güney Afrika	Çeşitli (Güney Afrika)	Algılanan iş güvencesizliğini n tükenmişlik ve	İş Talepleri– Kaynaklar Teorisi	Algılanan İş Güvencesizliği	Uyumluluk Maskesi (Aracı)	Uyumluluk maskesi, iş güvencesizliği ile

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
			işten kopmaya etkisi; aracı: uyumluluk maskesi				duygusal tükenmişlik ve uzaklaşma arasındaki ilişkiyi araçlar.
(Hewlin, 2009)	ABD	Kurumsal ve Karma	Algılanan iş güvencesizliğini n işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi; aracı: uyumluluk maskesi; düzenleyici: yaş	İzlenim Yönetimi Teorisi	Katılımcı Olmayan İş Ortamı, Azınlık Statüsü	Kollektivizm , Öz İzleme, Duygusal Tükenmişlik, Uyumluluk Maskesi (Hepsi Aracı Değişken)	Katılımcı olmayan iş ortamları ve azınlık statüsü, kollektifizm, öz izleme ve tükenmişlik yoluyla uyumluluk maskesini artırır ve bu da işten

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
							ayrılma niyetine yol açar.
(Hewlin vd., 2016)	ABD	Çok Sektörlü	Uyumluluk maskesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi; aracı: duygusal tükenmişlik; düzenleyiciler: algılanan örgütsel destek, işe gömülülük	İzlenim Yönetimi Teorisi	Algılanan İş Güvensizliği	Uyumluluk Maskesi (Aracı), Yaş (Düzenleyici)	Uyumluluk maskesi, iş güvensizliği ile hem işten ayrılma niyeti hem de duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi aracılar; yaş bu etkiyi düzenler.

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
(Hewlin vd., 2017)	ABD	Birçok farklı sektör	Bu çalışmanın odak noktası, bütüncül liderlerin, örgütleriyle değer uyumsuzluğu yaşayan çalışanlar arasında uyumluluk maskesi oluşturma sürecini nasıl etkilediğini inceler.	Sosyal Değişim Teorisi	Değer Uyumu	Aracı değişken uyumluluk maskesi Düzenleyici değişken Bütüncül Liderlik	Uyumluluk maskesi, değer uyumu ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi bir açıklayıcı mekanizma görevi görebilir.

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
(Chou vd., 2020)	Tayvan	Çeşitli üretim sektörleri	Uyumluluk maskesinin çalışan ses verme davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini, duygusal tükenmişliğin aracı değişken olarak rol aldığı bir çerçevede incelemek	İzlenim Yönetimi Teorisi Duygusal Olaylar Teorisi	Uyumluluk Maskesi	Aracı değişken duygusal tükenmişlik	Uyumluluk maskesi, çalışan ses verme davranışı ve iş tatmini ile ilişkilidir. Ayrıca, duygusal tükenmişlik; uyumluluk maskesi ile çalışan ses verme davranışı ve uyumluluk maskesi ile iş tatmini

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
							arasındaki ilişkilerde önemli bir mekanizma olarak rol oynamaktadır.
(Liang, 2022a)	Tayvan	Belirtilme miş	Zorunlu vatandaşlık davranışının (ZVD) vatandaşlık baskısı yoluyla uyumluluk maskelerini (facades of conformity) nasıl	Sosyal Değişim Teorisi	Zorunlu vatandaşlık davranışı	Aracı değişken vatandaşlık baskısı Düzenleyici değişken nevroitiklik	Nevrotiklik, zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) ile uyumluluk maskeleri arasındaki dolaylı etkinin vatandaşlık baskısı

Kaynak	Ülke	Sektör	Çalışmanın Odağı	Kullanılan Teori	Bağımsız Değişken (ler)	Aracı/ Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular
			oluşturduğunu ve nevroतिकliğin bu ilişkiler arasındaki etkileşimi düzenleyip düzenlemediğini araştırmak.				aracılığıyla olan gücünü düzenler; öyle ki, bu aracılı ilişki yüksek nevroतिकlik düzeyinde, düşük nevroतिकlik düzeyine kıyasla daha güçlüdür.